

872729



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO, A.C".

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-29 A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

*"Influencia del clima organizacional en el desempeño  
laboral de los trabajadores de la empresa  
Embotelladora Aga del Centro S.A de C.V. de  
Uruapan, Michoacán, durante el periodo abril-  
diciembre del 2004 "*

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**Licenciado en Trabajo Social**

PRESENTA:

**JESSICA AURORA AVILA MIRANDA**

URUAPAN, MICHOACÁN, NOVIEMBRE 2006

0358000

2006





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en Internet los contenidos e insertar el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Adila Miranda

Jesica Aurora

FECHA: 2-02-06

FIRMA: P.A. [Signature]

## AGRADECIMIENTOS

### *A MI FAMILIA*

*Por todo el apoyo y cariño que me han brindado durante todo el camino recorrido para poder cumplir mi meta, pues sin ellos no hubiera sido posible realizarme como profesionalista.*

### *A MI ESPOSO E HIJO*

*Gracias por estar a mi lado en los momentos que lo necesite y ser un aliento para seguir adelante y no decaer.*

### *A MI ASESORA*

*Por guiar mis pasos y apoyarme en todo momento para emprenderme como Trabajadora Social.*

### *A MIS AMIGAS*

*Porque siempre estuvimos juntas y nos apoyamos en todo momento.*

### *A LA EMPRESA EMBOTELLADORA AÇA DEL CENTRO*

*Por darme la oportunidad de conocer nuevas personas dentro del ámbito laboral y permitirme proyectar mis conocimientos como profesional.*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I EMPRESA .....	4
1.1 Definición .....	5
1.2 Clasificación de empresa .....	6
1.3 Elementos que forman la empresa.....	13
1.4 Propósitos de la empresa.....	18
1.5 Proceso administrativo .....	20
CAPÍTULO II DESEMPEÑO LABORAL .....	27
2.1 Definición .....	28
2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño .....	29
2.3 Mediciones del desempeño.....	30
2.4 Métodos de evaluación del desempeño .....	34
2.5 Pasos para lograr evaluaciones útiles de desempeño .....	43
2.6 Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño .....	44
2.7 Utilidad de la evaluación del desempeño .....	45
2.8 Motivación en el trabajo .....	47
2.8.1 Definición.....	47
2.8.2 El ciclo motivacional .....	50
2.8.3 Teorías motivacionales.....	51
2.8.4 Tipos de motivación.....	54
2.8.5 Situaciones desmotivantes del trabajo .....	58
2.8.6 Consecuencias de la falta de motivación al personal .....	60
CAPÍTULO III CLIMA ORGANIZACIONAL .....	64
3.1 Definición .....	64
3.2 Proceso del clima organizacional.....	66
3.3 Factores que componen el clima organizacional.....	67
3.4 Teoría del clima organizacional de Likert.....	68
3.5 Tipos de clima organizacional .....	69
3.6 Escalas o funciones del clima organizacional .....	72

3.7 Importancia y utilidad del clima organizacional .....	75
3.8 Instrumentos que miden el clima organizacional.....	79
CAPÍTULO IV TRABAJO SOCIAL EN EMPRESA .....	87
4.1 Definición .....	87
4.2 Objetivos .....	88
4.3 Funciones.....	89
CAPÍTULO V EMBOTELLADORA AGA DEL CENTRO, S.A. DE C.V. ....	95
5.1 Características generales.....	95
5.2 Antecedentes históricos .....	96
5.3 Visión, Misión, Objetivos, Valores, Principios y Retos.....	97
5.4 Políticas.....	100
5.5 Estructura organizativa.....	101
5.6 Servicios y Programas .....	103
CAPÍTULO VI INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	105
6.1 Definición del universo .....	105
6.2 Elaboración de instrumentos.....	105
6.3 Recolección de datos .....	106
6.4 Presentación de resultados.....	106
6.5 Análisis de resultados .....	176
CONCLUSIONES	
PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

El momento que viven las empresas de nuestro país y el sector laboral que se agrupa directa o indirectamente a su alrededor es crucial. Pues nunca se había dado el hecho de competir con la mayor eficiencia en una economía integrada planetariamente y que se ha dado en llamar globalidad.

Actualmente las empresas, para lograr competir han retomado, sin duda alguna, una de las claves más importantes, que es involucrar a los recursos humanos. Desde el presidente hasta el último empleado tienen que estar comprometidos y alineados. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de la empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y sepa qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo los trabajadores actuarán a favor de la empresa.

Pero al tratar de transmitir la visión, misión y valores, las empresas deben enfrentar dos desafíos: lograr un buen clima organizacional y lograr mantener motivados a los trabajadores para que su desempeño laboral sea satisfactorio. Y en una economía donde el capital humano es tan importante, mantener a los empleados motivados, satisfechos y rindiendo al 100% de sus posibilidades es una tarea difícil, pero las empresas deben tratar de superarla.

Ahora bien, hablando de la Empresa Embotelladora Aga del Centro S.A. de C.V. de Uruapan, Michoacán, a partir de la experiencia obtenida mediante la práctica realizada en dicha institución se percibe la existencia de un clima organizacional no tan favorable, pues los trabajadores se muestran poco participativos, desmotivados y por lo tanto insatisfechos, además reflejan falta de cooperación, actitudes de desinterés, falta de pertenencia y compromiso.

Ante esta situación se plantea la hipótesis de que el clima organizacional de la Empresa Embotelladora Aga del Centro S.A. de C.V. de Uruapan, Michoacán., determina el desempeño laboral de los trabajadores, así como plantear los siguientes objetivos: saber el grado de satisfacción que ofrece al empleado su trabajo, conocer que ha realizado la empresa en cuanto a clima organizacional y valorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Para fundamentar lo anterior, y llegar a aprobar o desaprobar la hipótesis planteada, el presente trabajo se encuentra integrado por seis capítulos. En el primer capítulo se habla de la empresa, su definición, clasificación, elementos que la forman, sus propósitos y del proceso administrativo; en el segundo capítulo se habla del desempeño laboral, su definición, objetivos, las técnicas para medirlo, utilidad, los pasos para lograr evaluaciones útiles y algunas barreras que perjudican el proceso de evaluación; a parte se retoma el tema de la motivación en el trabajo como parte importante que llega a influir en el desempeño laboral; en el tercer capítulo se habla del clima organizacional, su definición, factores que lo componen, tipos, escalas, instrumentos para medirlo y su utilidad e importancia; en el cuarto capítulo se retoma el trabajo social en el área empresarial, y se aborda su definición, objetivos y funciones; en el quinto capítulo se habla de la empresa Embotelladora Aga del Centro, que es el marco de referencia para realizar la tesis y de ella se retoman sus características generales, antecedentes históricos, visión, misión, objetivos, valores, principios, retos, políticas, estructura organizativa, servicios y programas; en el sexto capítulo se retoma la investigación de campo.

Al final del trabajo se encuentran las conclusiones y la propuesta realizada en base a los resultados obtenidos de la investigación llevada a cabo.



# CAPÍTULO I

## EMPRESA

La empresa se puede percibir como la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de aquellos factores de la producción para poder obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. De aquí que la actividad productiva consiste en transformar los bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permitan realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

La empresa debe contar con un clima organizacional favorable para que esto pueda incidir en el desempeño laboral de los trabajadores de manera satisfactoria y la productividad sea mejor, es decir, mientras las empresas tienen un buen clima organizacional los trabajadores se sentirán satisfechos y tenderán a contribuir con los

objetivos de la organización, de esta forma se ven beneficiados los trabajadores y a la misma vez la empresa.

## 1.1 DEFINICIÓN

“La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía” (ESCAT, 1999:22).

“La empresa es un grupo social, unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (MÜNCH, 2001:26).

“Una empresa es el conjunto de hombres, recursos materiales y tecnología que movidos por el capital y el genio creador del empresario, produce bienes y servicios para el bien de la colectividad” (LINARES, 1998:51).

Entonces se puede decir que para que una empresa funcione y logre una producción tiene que contar con todos los recursos necesarios como son los materiales, económicos, técnicos, pero sobre todo humanos, para que así pueda responder ante la competencia y a lo que la comunidad le requiere. Sin olvidar que toda empresa debe preocuparse por mantener un buen clima organizacional con el que a su vez va a lograr mantener motivado a su personal y el desempeño laboral de éste será mucho mejor, así la empresa estará en condiciones de satisfacer, tanto las necesidades de sus trabajadores como las de la comunidad.

Pero hay que aclarar que cada empresa tiene un giro diferente de acuerdo a ciertas características que presenta, por ello es necesario conocer su clasificación y a continuación se aborda este tema.

## 1.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA

Según la página [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) (2004), la empresa se clasifica de acuerdo a los objetivos que persigue y por los cuales fue creada, así se mencionan a continuación algunos tipos de empresa:

### ➤ Por su giro

- Industriales: Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así como, a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de bienes de consumo final.
- Comerciales: Estas empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.
- De servicio: Las empresas de servicio ofrecen productos intangibles y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

### ➤ Por sectores económicos

- Agropecuario: Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.
- Industrial: Extractiva y de Transformación.
- De servicios: Comercio, Restaurantes, Transporte, Comunicaciones, Alquiler de inmuebles, Profesionales, Educativos, Médicos, Gubernamentales, Financieros.

➤ Por el origen de su capital

- Públicas: En este tipo de empresas el capital proviene del Estado, para satisfacer las necesidades que la iniciativa privada no cubre.
- Privadas: El origen del capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.
- Transnacionales: El capital de estas empresas proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas.
- Mixtas: El capital de las empresas mixtas proviene de dos o todas las formas anteriores.

➤ Por su tamaño

- Micro: De 1 a 15 empleados y hasta \$900,000 de ventas netas anuales.
- Pequeña: De 16 a 100 empleados y hasta \$9, 000,000 de ventas netas anuales.
- Mediana: De 101 a 250 empleados y hasta \$20, 000,000 de ventas netas anuales.
- Grande: Mas de 250 empleados y más de \$20, 000,000 de ventas netas anuales.

Münch Galindo y García Martínez (1999) presentan algunos criterios de clasificación de las empresas:

➤ Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- **Industriales.** La actividad primordial de estas empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
  - **Extractivas.** Se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - **Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, pueden ser de dos tipos:
    1. Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, etc.
    2. Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final.
- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados, se clasifican en:
  - **Mayoristas.** Efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas).

- Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas. Venden mercancía que los productores les dan a consignación, recibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- Servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua.
  - Servicios privados: asesoría; diversos servicios contables, jurídicos, administrativos; promoción y ventas; agencias de publicidad.
  - Educación
  - Salubridad (hospitales)
  - Finanzas, seguros.

#### ➤ Constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, esta puede ser:

- Sociedad Anónima. En la sociedad típica de capitales funciona bajo una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de su abreviatura "S.A."; la responsabilidad de los socios se limita, únicamente, al pago de sus aportaciones. Al decir "Anónima", no significa que la sociedad carezca de nombre, lo que indica es que no lleva el nombre propio de sus socios para exteriorizar y operar como tal; usa cualquier nombre comercial (generalmente ligado al giro o ramo que explote) para darse a conocer y,

aún en el caso de que llevara el nombre de unos de sus principales accionistas, no debe interpretarse como Razón Social. El mínimo de socios es de cinco.

- **Sociedades de Capital Variable.** Son aquellas que para modificar su capital no necesitan modificar el contrato social, en tanto esas modificaciones se hagan dentro de los límites marcados en el mismo contrato; es decir, entre el capital mínimo y máximo que señale. Cuando no se indique el capital máximo, los acuerdos para aumentar el capital, no obligan a que se modifique el contrato social. Este tipo de sociedades tienen que agregar a su razón social o denominación, las palabras "sociedad de capital variable" o su abreviatura, y en el contrato social, indicarán que son de capital variable, así como las reglas para modificarlo. Cualquier sociedad puede adoptar esta modalidad agregando a su nombre las palabras o abreviatura de "C.V."
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada.** Esta sociedad podrá funcionar bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios, o bien bajo una denominación formada libremente, seguida de las palabras "sociedad de responsabilidad limitada", o de su abreviatura "S. de R.L.". Los socios tienen una responsabilidad limitada, es decir, sólo están obligados al pago de sus aportaciones, pero cuando en la denominación o en la razón social no aparezcan las palabras mencionadas, incurrirán en la responsabilidad que tienen los socios en la sociedad en nombre colectivo, es decir, subsidiaria, limitada y solidaria. El capital social quedará dividido en partes sociales, que pueden ser de valor y categoría desiguales.
- **Sociedad Cooperativa.** Es una sociedad mercantil, con denominación, de Capital Variable Funcional, representado por Certificados de Aportación Nominativos, suscritas por Cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio. El contrato social es plurilateral, es decir, intervienen como mínimo

diez personas, Los cooperativistas al ingresar a la sociedad persiguen fines económicos. El nombre de las cooperativas se forma con el nombre de alguna cosa, fin u objetivo, seguido de las palabras o iniciales "S.C.L." (Sociedad Cooperativa Limitada) o bien, "S.C.S." (Sociedad Cooperativa Suplementada).

➤ Origen del capital

En función de la titularidad del capital social, las empresas pueden encontrarse clasificadas en tres grandes grupos que son:

- Empresas privadas, que son aquellas cuyo capital es propiedad de particulares quienes pueden ser accionistas y socios en general.
- Empresas públicas, que son aquellas cuyo capital es propiedad del Estado y de los poderes públicos en general.
- Empresas sociales o cooperativas, en las cuales el capital es propiedad de los trabajadores o cooperativistas.

➤ La magnitud o tamaño de la empresa

"En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural: representa la máxima facilidad, pues basta con pensar en dos extremos que, por lo mismo son claramente definibles, y deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es al que ordinariamente suelen acompañar las mayores imprecisiones y vaguedades: empresa mediana que suele considerarse la que no es,



ni pequeña, ni grande; o sea se le define en forma puramente negativa" (REYES, 1993: 85).

"Existen criterios para determinar la magnitud o tamaño de las empresas, por lo que se mencionan los siguientes:

- A) Criterio de mercadotecnia. Una empresa puede ser pequeña o grande en función del mercado que domina y abastece, así por ejemplo existen empresas que pueden sólo abastecer el mercado local, otras cubrir la región, otras abarcar el mercado nacional y otras incluso llegar a mercados internacionales.
  
- B) Criterio de producción. En lo que respecta a este aspecto, puede pensarse también en una amplia gama de tipos, que abarcan, desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que, aun cuando están bastante mecanizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, como ocurre, por ejemplo, con las muy antiguas; las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores relativamente es bajo; y aquellas otras en donde predomina una intensa técnica de automatización" (ÍDEM: 86).

Con base en los criterios mencionados Agustín Reyes Ponce (1993) caracteriza a las empresas en pequeña, mediana y grande.

En cuanto al personal, existe un primer tipo de empresa denominado:

- Empresa artesana o familiar. Que se trata de aquella en la que el dueño es ayudado por unas cuantas personas a las que controla directamente sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. Y el número de personas que labora en ellas es menos de 20.

- Pequeña empresa. Podría considerarse a aquella que posee más de 20 empleados teniendo como máximo 80.
- Empresa mediana. Es aquella entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores.
- Empresa grande. Es aquella empresa en la cual laboran más de 500 trabajadores y su límite máximo es imposible de fijar.

Aún cuando las empresas se clasifican, tienen ciertos elementos para poder funcionar y estos se abordan en el siguiente tema.

### **1.3 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA**

Según el autor Reyes Ponce (1995), son tres los elementos que conforman toda organización, que conjuntamente y en constante interacción dan como consecuencia el funcionamiento, alcance de objetivos y crecimiento de la organización. Estos elementos son:

#### ➤ Bienes materiales

- Integran la empresa: sus edificios; las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.
- Las materias primas; lo que ha de salir transformado en productos, madera, hierro, etc. Las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman

parte del producto, son necesarias para la producción, como combustibles, lubricantes, etc. Los productos terminados, que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay posibilidad y conveniencia, de no hacerlo. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

- Dinero, toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero sobre todo la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, etc.

#### ➤ Hombres

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego el de máxima dignidad e importancia.

- Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es primordialmente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según tengan conocimientos o pericias especiales.
- Los empleados, aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos más bien con el nombre de "trabajo de oficina" y pueden ser también calificados o no calificados.
- Los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

- Los técnicos, personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Altos ejecutivos, personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores, cuyas funciones básicas son: fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

#### ➤ Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes métodos, etc. Sistemas de ventas como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc. Sistemas de finanzas como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- Sistemas de organización y administración consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

De acuerdo con la página [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) (2004), la empresa se integra de varios elementos para poder funcionar adecuadamente y los principales son los siguientes:

➤ *Los elementos financieros*

La financiación tiene por objeto dotar a la empresa de los capitales necesarios para su creación y funcionamiento. De acuerdo a las características fundamentales de la empresa, existen diferentes formas de financiación:

- Las empresas privadas o públicas pueden apelar a la autofinanciación, al aumento de capital o a créditos a medio y largo plazo;

- Los organismos semipúblicos son financiados por subvenciones (recursos otorgados a estas instituciones con el fin de compensar o fomentar una actividad determinada);

- Los organismos públicos pueden recurrir a los impuestos o a la inflación de tasas para financiar determinados servicios públicos así como a la emisión de empréstitos (créditos);

- Las pequeñas empresas, al ser los propietarios los que aportan el dinero, pueden financiarse con el propio capital o también en parte con crédito bancario.

Así pues, se deduce que las fuentes de financiación de la empresa pueden ser ajenas o propias.

El objetivo de la financiación es el siguiente:

1) adquisición de los fondos necesarios para obtener los bienes de equipo, elementos básicos y servicios que necesita la empresa para poder funcionar;

2) con todos los bienes adquiridos, llegar a obtener una rentabilidad;

3) ejercer un control de la gestión financiera para poder llegar a tener una independencia financiera y autonomía frente a terceros (acreedores, bancos, etc.).

➤ *Los elementos económicos*

El elemento económico debe analizar toda la gama de bienes, derechos y obligaciones que aparecen en la empresa, tanto de los bienes que se adquieren y de los medios para su transformación y distribución como de los recursos financieros que lo hacen posible.

➤ *Los elementos técnicos.*

Los elementos técnicos de la empresa siempre se asimilan con la productividad, porque constituyen el instrumento principal para conseguir el objetivo de la empresa, que es el beneficio. La tecnología cada día requiere una mayor especialización y por este motivo las empresas deben estar más informadas y adoptar constantemente los mejores medios técnicos, los que generan una mayor productividad.

➤ *Los elementos humanos*

Al hablar de elementos humanos en una empresa, se habla en realidad de una estructura organizativa de la empresa. Ésta nunca se considera como estática, sino de tipo dinámico, porque exige continuos cambios humanos para asegurar la estabilidad de la empresa.

Las características básicas que están presentes en una estructura humana pueden ser:

- facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa;
- adaptarse al continuo cambio que sufre la empresa;
- dar a conocer y hacer partícipes de los objetivos y políticas en su conjunto a todos los miembros de la empresa;
- respeto a las autoridades jerárquicas y cumplimiento del reglamento de trabajo.

Toda estructura empresarial implica unas personas que la integran. Éstas forman un grupo de trabajo guiado por unas reglas y normas que regulan su funcionamiento, su actitud, además de su responsabilidad, y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. El factor humano es muy importante dentro de toda organización, pues el logro de los objetivos depende en gran medida de ellos, por lo tanto se debe poner más atención en su desarrollo y satisfacción.

## 1.4 PROPÓSITOS DE LA EMPRESA

Según la página [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) (2004), las empresas son creadas con el objeto de perseguir ciertos fines, los cuales a su vez les van a permitir mantenerse en el mercado, y la mayoría coinciden en los siguientes:

➤ Económico- Empresariales:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

➤ De operación:

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral e interno de sus empleados.

➤ Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Proteger la ecología.

De acuerdo a lo establecido por Agustín Reyes Ponce (1993), debe de hacerse una distinción entre los fines de la empresa y los fines que persiguen él o los empresarios.

➤ Fines de la empresa

- Su fin inmediato: es la producción de bienes y servicios para un mercado.
- Fines mediatos: es necesario analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. Dividiéndose aquí la empresa en pública y privada.
  - La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad.
  - La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

➤ Finalidades subjetivas del empresario

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas lo cual es lo que mueve a todo empresario a crear y mantener la empresa. Pueden existir



finalidades colaterales como es la obtención de prestigio social, cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de empleo, etc.

➤ Finalidades de otros elementos

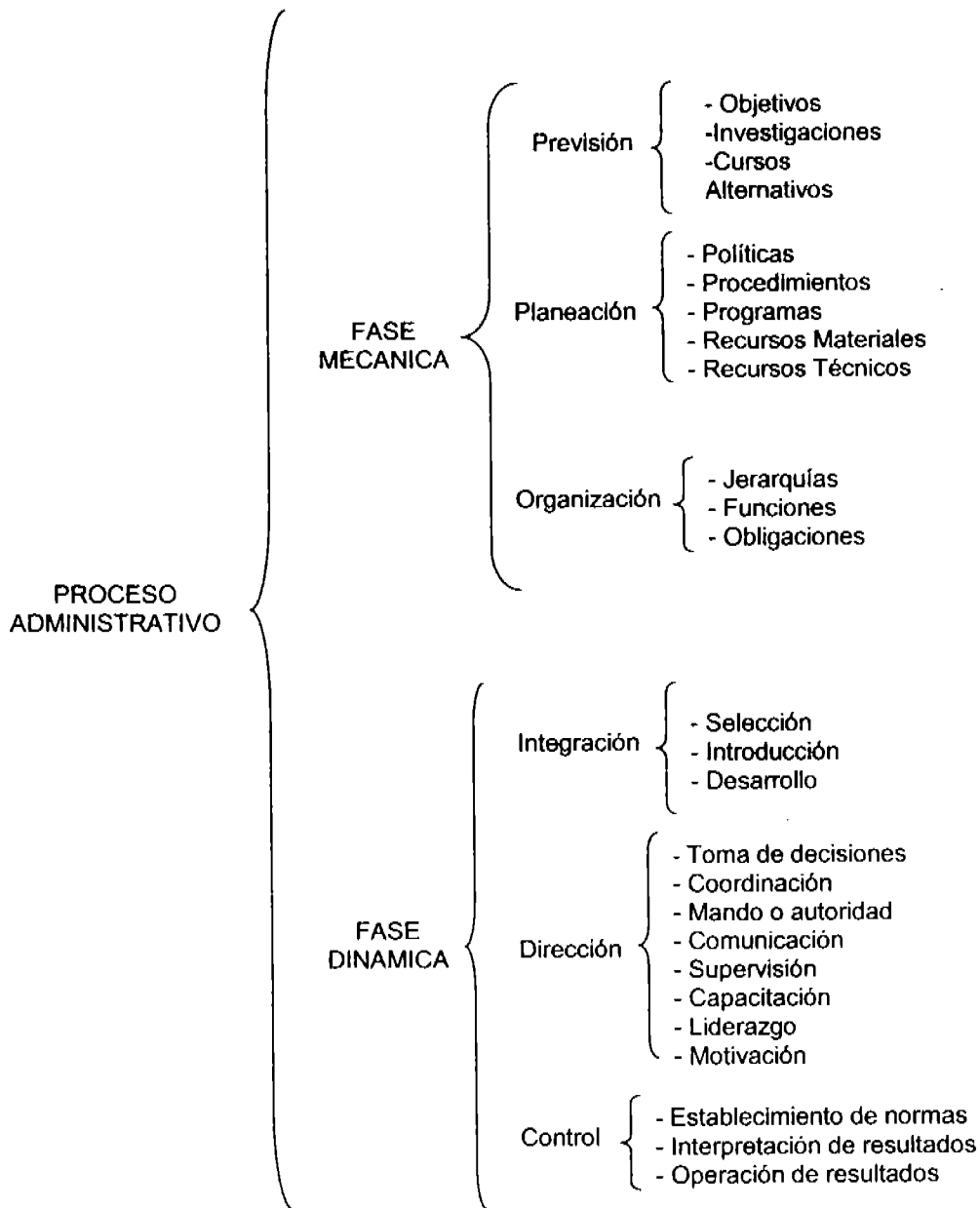
- Por parte de los empleados, técnicos y jefes, además de la obtención del sueldo suelen buscar mejoramiento de su posición social, seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro; etc.
- El obrero suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.
- El capitalista trata de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

Toda empresa persigue ciertos fines, los cuales varían según el tipo de organización, pero es necesario que toda empresa conozca y utilice el proceso administrativo, para llegar a alcanzar un mejor desarrollo organizacional, por eso se retoma a continuación.

## **1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo puede entenderse como el medio por el cual la administración llega a tener un mejor control del desarrollo de la empresa.

A continuación se mencionan las fases y etapas que integran el proceso administrativo según Reyes Ponce (1995).



## ➤ Previsión

La previsión consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valorización de cuales serán las condiciones futuras que habrán de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende las siguientes etapas:

- **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines y los plazos.
- **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse en el futuro.
- **Cursos alternativos:** esta etapa se refiere a la adaptación genérica de los medios encontrados y a los fines propuestos, para ver las distintas posibilidades de acción que existen.

## ➤ Planeación

La planeación consiste en la determinación del curso correcto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, así como la fijación del tiempo necesario para su realización.

La planeación comprende las siguientes etapas:

- **Políticas:** son los principios para orientar la acción a ejecutar.
- **Procedimientos:** es la secuencia de operaciones o métodos aplicables.
- **Programas:** es la fijación de tiempos requeridos para el logro de los objetivos.

## ➤ Organización

Todas las instituciones deben organizarse de manera que puedan ejercer las funciones jerárquicas de dirección, control, asesoramiento y operación.

La organización se refiere a la estructura técnica de las relaciones que se deben dar entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales y colectivas necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

De la misma definición se presumen claramente tres etapas:

- Jerarquías: consiste en la fijación de la autoridad correspondiente a cada nivel.
- Funciones: es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desempeñadas por una persona.

En todo caso la organización es un proceso en donde se determina que es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona, suministrando los medios para que una organización no interfiera una con otras.

## ➤ Integración

Esta etapa consiste en los procedimientos para dotar al organismo social o empresa de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz funcionamiento, en una búsqueda constante de un mejor crecimiento y desarrollo.

Aunque podemos entender que la integración comprende personas y cosas, por lógica podemos deducir que son más importantes las personas, sin dejar de lado los elementos administrativos. Así la integración cumple su función de transformar personas y cosas, en miembros activos, correlacionados y articulados a los elementos administrativos y al propio sistema en sí.

#### ➤ Dirección

La dirección consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados anteriormente.

La dirección comprende las siguientes etapas:

- Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la organización y por lo mismo su elemento principal que es la dirección, se estudia como delegarla y como ejecutarla.
- Comunicación: lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
- Supervisión: la función quizás última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y mandado.
- Coordinación: esto implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de los componentes de la empresa hacia la búsqueda de los objetivos establecidos

- Toma de decisiones: es la elección de un curso de acción a seguir, da diversas alternativas buscando aquellas que más estén vinculadas a la determinación de los objetivos de la empresa.
- Liderazgo: esto es influir sobre las demás personas para lograr que se esfuercen de buen grado y entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos tanto del grupo como de la organización.
- Motivación: constituye todos aquellos factores que originan conducta, y bien aplicada dirige esas conductas hacia el objetivo de la empresa. Es función de la dirección mantener satisfechos a sus trabajadores con el fin de facilitar su desarrollo y el buen entendimiento en el trabajo.

#### ➤ Control

Desde la planeación se establecen pautas de referencia e indicadores que al paso del tiempo deben verificarse para saber si se va por el rumbo correcto.

El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y en su caso formular nuevos planes.

El control comprende tres etapas:

- Establecimiento de normas: sin éstas es imposible realizar la comparación, base de todo control.
- Operación de controles: esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- Interpretación de resultados: esta es una función que vuelve a constituir un medio de planeación.

Este capítulo se concluye diciendo que la empresa es una institución caracterizada por la organización de los factores financieros, económicos, técnicos y humanos que le permiten producir o brindar algún servicio, de aquí que las empresas se clasifiquen de acuerdo a su giro, tamaño y el origen de su capital. Además dependiendo del tipo de empresa del que se hable así serán los fines que persigan. Pero toda organización independientemente de su giro debe conocer y llevar a cabo el proceso administrativo para que pueda funcionar adecuadamente.

Uno de los elementos más importantes de la empresa es el humano y, por lo tanto, requiere capacitación, orientación, apoyo, motivación y de incentivos para el buen funcionamiento de la empresa, por ello es necesario retomar el desempeño laboral que tienen dentro de las organizaciones, pues de esto va a depender el que se logren o no se logren los objetivos de la empresa y todo esto se contemplará en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO II

### DESEMPEÑO LABORAL

La vida profesional ocupa una gran parte de nuestra existencia. Para algunas personas el trabajo es una obligación impuesta por la necesidad y un medio para obtener dinero con el que solventar sus necesidades. Sin embargo, el trabajo podría ser algo enteramente distinto.

El trabajo ha de ser la expresión creativa del ser humano. Trabajar es expresar las capacidades que hay dentro, es un medio para ir desarrollando toda la inmensa capacidad que hay en las personas.

Cuando una persona expresa su capacidad, aquello que tiene como propio, aquello que, en cierta forma, le distingue de los demás, siente gran satisfacción porque se expresa a través de aquello. Así, el trabajo podría constituir un medio extraordinario de satisfacción y de crecimiento; y al ser una expresión de uno mismo podría ser un medio de autorrealización.

Sin embargo, muchas personas tienen el problema de que no están desempeñando un trabajo que les satisface, o bien, las empresas no ofrecen los satisfactores que buscan. Entonces trabajan de un modo forzado, sienten disgusto por el trabajo, porque en el fondo hacen su tarea pensando sólo en el dinero que necesitan para vivir y viene la desmotivación. La persona necesita tener motivación para poder sentir gusto por el trabajo y rendir de la mejor forma, lo cual se verá reflejado en su productividad.



## 2.1 DEFINICIÓN

"El desempeño laboral se define como el grado de satisfacción directa que ofrece al empleado su trabajo en relación a objetivos, evaluación del desempeño, enriquecimiento, recompensa y retroalimentación de acuerdo a resultados" (NERI, 2001: 10).

"El desempeño laboral se concibe como aquellas acciones o comportamientos que realizan los empleados en el cumplimiento de sus funciones, las cuales contribuyen al logro de los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos individuales y a nivel de contribución a la empresa" (CALDERÓN, 1999: 40).

Entonces se puede decir que el desempeño laboral es el rendimiento que tienen los empleados; y este rendimiento va a depender directamente de la satisfacción que ellos tengan en el trabajo. Si los empleados no reciben ningún tipo de estímulo se mostrarán insatisfechos, al percibir su trabajo desfavorablemente, y esto va ocasionar que su comportamiento y su rendimiento se alteren de forma negativa.

El desempeño de los trabajadores se puede medir, es decir se puede evaluar y puede haber una retroalimentación para que pueda ser mejor. A continuación se presentan algunas definiciones de las evaluaciones de desempeño:

"Es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto" (TERRY, 1992:476).

"Es la herramienta o instrumento administrativo, con el cual es posible medir el rendimiento en general y estimar los resultados que obtiene el trabajador durante el desarrollo de sus funciones, en un tiempo determinado" (ROBLEDO, 1996:4).

“La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (WHERTHER, DAVIS, 1996: 35).

Las evaluaciones del desempeño son importantes porque permiten saber que tan efectiva y eficiente es la labor que están realizando los empleados, de cualquier tipo de empresa, en el cumplimiento de sus funciones. De aquí que este tema se retome más a fondo y a continuación se muestren los objetivos, las mediciones de desempeño, los métodos de evaluación, su utilidad y los pasos que se deben seguir para lograr evaluaciones útiles de desempeño.

## **2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las funciones de su puesto. Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares establecidos, y éstos deben ser verificables” (WHERTHER, DAVIS, 1996:233).

Otro de los objetivos de realizar una evaluación de desempeño es “conocer el rendimiento de las personas y la forma en que llevan a cabo el trabajo en su puesto. Para lograr este objetivo es necesario que el sistema de evaluación esté relacionado con el puesto, para que sea práctico y confiable. Si lo es, lo entenderán tanto los evaluadores como los empleados. Un método complicado y poco práctico puede conducir a imprecisiones que reducen la eficacia de la evaluación. Que sea práctico significa también que el procedimiento deberá estar normalizado. Esto, es que el sistema debe evaluar los criterios que se requieren para el éxito en el trabajo. Si la

evaluación no está relacionada con el empleo no será válida y probablemente tampoco confiable" (GIL, 1986:127).

De acuerdo con los autores Keith Davis y John Newstrom (1991) los objetivos de realizar la evaluación de desempeño son:

- La distribución de recursos
- Las recompensas para los empleados
- Proporciona retroalimentación a los empleados
- Mantiene la justicia
- Dirige y desarrolla a los empleados
- Cumple las leyes de igual oportunidad de empleo.

## **2.3 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO**

"La mayor parte de los empleados procuran obtener acción sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar, de aquí la importancia de llevar a cabo la medición del desempeño de los trabajadores" (WHERTHER, DAVIS, 1996:231).

Para medir el desempeño los autores Wherther y Davis (1996) señalan que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Calificación de Labores

La evaluación del desempeño, requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

- Observación directa e indirecta

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es determinar si las medidas del desempeño son objetivas o subjetivas:

- Objetividad en las mediciones

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

- Subjetividad en las mediciones

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

- Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

- El Supervisor Directo:

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de área y debe asesorarse de los diferentes jefes.

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por medio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

- La comisión de evaluación del desempeño

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

## 2.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existe una gran variedad de métodos de evaluación del desempeño y a continuación se mencionan algunos:

Los principales métodos de evaluación del desempeño de acuerdo con el autor Stephen Robbins (1999) Son:

### ➤ ENSAYOS ESCRITOS.

El método más simple de evaluación es escribir una narración en que se derivan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para el mejoramiento del empleado. El ensayo escrito no requiere de formas complejas o entrenamiento intenso para realizarlo. Pero los resultados a menudo reflejan la capacidad del escritor. La buena o mala evaluación podría estar determinada tanto por la habilidad de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño del empleado.

### ➤ INCIDENTES CRÍTICOS

Los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz. Una lista de los incidentes críticos proporciona un rico conjunto de ejemplos a partir de los cuales se pueden mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y aquellos que necesitan mejorarse.

### ➤ ESCALAS GRÁFICAS DE CALIFICACIÓN

Este método es uno de los más viejos y populares, en él se enumera un grupo de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, la profundidad

del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. El evaluador revisa la lista y califica cada factor de acuerdo con escalas crecientes. Típicamente las escalas especifican cinco puntos, de modo que un factor como el conocimiento del trabajo podría ser calificado de 1("pobremente informado acerca de los deberes del trabajo") a 5 ("tiene un completo dominio de todas las fases del trabajo"). Aunque estas escalas gráficas de calificación no proporcionan la profundidad de la información que los ensayos o incidentes críticos, requieren menos tiempo en su elaboración y puesta en práctica. También permiten análisis y comparación cuantitativos.

### ESCALAS DE CALIFICACIÓN ANCLADAS AL COMPORTAMIENTO

Estas escalas combinan los principales elementos del incidente crítico y de las escalas gráficas de calificación: el evaluador califica a los empleados basándose en elementos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real en el trabajo dado en lugar de ser descripciones o características generales.

Este tipo de escalas especifican el comportamiento en un trabajo definido, observable y medible. Los ejemplos del comportamiento y las dimensiones de desempeño relacionados con el trabajo son descubiertas pidiendo a los participantes que den ejemplos específicos de comportamiento eficaz e ineficaz con respecto a cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos del comportamiento son traducidos entonces en una serie de dimensiones del desempeño, cada dimensión con niveles de variación en el desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones del comportamiento, cómo anticipa, planea, ejecuta, resuelve problemas inmediatos, lleva a cabo las órdenes y maneja situaciones de emergencia.



## ➤ COMPARACIONES MULTIPERSONALES

Las comparaciones multipersonales evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de uno u otros más. Es una herramienta de medición relativa más que absoluta. Las tres comparaciones más populares son la clasificación de orden de grupo, la clasificación individual y la comparación por pares.

- **Clasificación del orden en el grupo.** Requiere que el evaluador coloque a los empujados en una clasificación particular, como la quinta parte superior o la segunda quinta parte. Este método es usado a menudo para recomendar estudiantes a las escuelas de postgrado. Se pide a los evaluadores que indiquen si el estudiante se clasifica en el 5% superior de la clase, el siguiente 5%, el siguiente 15% y así sucesivamente. Pero cuando es utilizado por los gerentes para evaluar a los empleados, los gerentes deben vérselas con todos sus subordinados. Por tanto, si un evaluador tiene 20 subordinados, solamente cuatro pueden estar en la quinta parte superior y, por supuesto, cuatro deben estar relegados a la quinta parte más baja.
- **Clasificación individual.** Aquí se ordena a los empleados del mejor al peor. Si el gerente requiere evaluar a 30 subordinados, este planteamiento asume que la diferencia entre el primero y el segundo empleado es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo.
- **Comparación de pares.** Se compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y califica a cada uno como superior o inferior del par. Después de que se realizan todas las comparaciones, a cada empleado se le asigna una clasificación resumida basada en el número de calificaciones superiores que él o ella consiguiera. Este método asegura que cada empleado sea comparado con cada uno de los demás, pero puede volverse difícil de manejar cuando se compara a muchos empleados.

## ➤ AUTOEVALUACIÓN

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una autoevaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo pasa a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- No siempre se cuenta con las condiciones de autoevaluación dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

Los autores Wherther y Davis (1996) dividen los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado y en métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

### ➤ *MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO*

#### ➤ *Listas de verificación*

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor del departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno, el resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para poder obtener puntuaciones totales.

El valor concebido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se encuentran la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

#### ➤ *Método de Selección Forzada*

Es aquel que obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva al desempeño. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Entre las ventajas de este método están las de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como injusta una selección de una frase sobre otra.

## ➤ *MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO*

### ➤ *Administración por Objetivos*

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseable. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva, si se cumplen ambas condiciones los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Con este método los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

### ➤ *Evaluaciones Psicológicas*

Se emplean psicólogos para las evaluaciones. Su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

La evaluación consiste generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones, el psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y de otras más, que pueden permitir la proyección del desempeño a futuro.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o puede ser una evaluación global del potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Este procedimiento es lento y costoso.

Según Stoner (1989), la evaluación del desempeño se realiza con determinada periodicidad dependiendo de lo que establezca la empresa. Dicha evaluación se puede llevar a cabo como:

#### ➤ EVALUACIÓN INFORMAL

Se realiza todos los días. El gerente menciona espontáneamente que un trabajo en particular fue ejecutado bien o mal. O bien, el subordinado se detiene en la oficina de él para saber que opina sobre el trabajo realizado.

La evaluación informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes de que se arraigue. Los empleados de empresas que utilizan este tipo de evaluaciones deben entender que esta es una actividad importante que forma parte integral de la cultura de su organización.

#### ➤ EVALUACIÓN SISTEMÁTICA

Se lleva a cabo semestralmente o una vez al año, de manera formalizada. Esas apreciaciones tienen finalidades fundamentales:

- Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual.
- Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos, así como promociones.
- Localizar a los que requieren adiestramiento complementario.

### ➤ MÉTODO BASADO EN LOS OBJETIVOS

Consiste en el establecimiento de los objetivos futuros (sin planes de acción) en forma conjunta por el subordinado y el supervisor, para después medir los resultados comparándolos con las metas.

### ➤ MÉTODO DE SUPERPOSICIÓN DE PERFILES

Con este método es posible obtener un perfil individual que será elaborado por el propio interesado (autoevaluación), otro perfil que será elaborado con el promedio de las evaluaciones hechas por los colegas de trabajo y otro más que será obtenido de sus jefes. La superposición de estos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino permitirá también descubrir las zonas de discrepancia, que se analizan para el perfeccionamiento posterior del sistema.

Terry (1992) menciona otros métodos de evaluación del desempeño, los cuales son:

- **EVALUACIÓN GRÁFICA.** Es la valoración del desempeño mediante una gráfica o línea que representa el rango de un rasgo personal o dimensión del trabajo.

➤ **ESTÁNDARES DE TRABAJO.** Es la comparación del desempeño real del empleado con los niveles esperados de él.

El autor Chiavenato (1992) agrega dos métodos más de evaluación del desempeño, los cuales son:

➤ **MÉTODO DE LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS.** Muy relacionado con los programas de administración de objetivos, este método se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados para cada funcionario, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones respecto de los resultados permiten la identificación de los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es sobre todo un método práctico aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor respecto de la evaluación de desempeño.

➤ **MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN.** La utilización de centros de evaluación constituye un método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación.

## **2.5 PASOS PARA LOGRAR EVALUACIONES ÚTILES DE DESEMPEÑO**

De acuerdo con los autores Wherther y Davis (1992), se tienen que seguir ciertos pasos para lograr que las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo en las empresas realmente tengan los resultados esperados. Y estos pasos son los siguientes:

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño. Enlistar las categorías que serán retomadas para poder evaluar a los trabajadores.
- Determinar quién efectuará la evaluación. Ver si la evaluación será realizada por una persona de la empresa o por alguien externo a ella.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación. Determinar la forma de evaluar el desempeño.
- Superar deficiencias de evaluación. Procurar que la forma de evaluación sea la más indicada para que se obtengan los resultados deseados y que se descarten aquellas formas de evaluación que ya se utilizaron anteriormente y no funcionaron, o bien, hacerles correcciones.
- Diseño de un instrumento de evaluación. Elaborar y acomodar los datos que se retomaron para evaluar en un instrumento como es el cuestionario.
- Retroalimentación de información a los empleados. Presentar a los trabajadores los datos que arrojó la evaluación aplicada.

Así, la evaluación del desempeño es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. De aquí que sus objetivos sean medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la



productividad, definir como contribuyen los empleados y detectar las oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.

## **2.6 BARRERAS QUE PERJUDICAN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con Chiavenato (1992), existen dos tipos de barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño:

- **Barreras Metodológicas**, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:
  - Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
  - Dificultad de análisis del desempeño del empleado.
  
- **Barreras de Conducta Profesional**, como: celos, preocupaciones y perjuicios que se desarrollan en las personas que aprecian y que están siendo apreciadas:
  - Obstáculos políticos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas de evaluación.
  - Utilizando la expresión "creyéndose Dios", para expresar la posición del evaluador cuando juzga el desempeño del subordinado.

En ocasiones los programas de evaluación del desempeño se vuelven tan comunes, que frecuentemente crean en los encargados de su aplicación una fuerte tendencia al descuido. Cuando el descuido domina esa actividad, la visión que se debe tener de los empleados se hace confusa y la validez de las evaluaciones es discutible. Algunos de los errores más comunes relativos al criterio de evaluación son los siguientes:

- Presumir que un hombre está trabajando bien ahora porque realizó un buen servicio hace algún tiempo.
- Dar calificación elevada a un empleado porque se ajusta a lo que el evaluador dice.
- Calificar favorablemente a un hombre que ha trabajado en los días que precedieron a su evaluación, aunque su trabajo durante el resto del periodo haya sido apenas mediocre.
- Favorecer la calificación de un brillante conversador, de un hombre con diploma de educación superior, o de un antiguo compañero de estudios.
- Dejar denotar los defectos de un hombre por el hecho de ser semejantes a los suyos.
- Juzgar a un hombre con base en papeles, en vez de basarse en la contribución real que prestó a la organización.
- Atribuir menor valor al hombre que detesta, aunque ejecute correctamente el servicio que le compete, y dar más calificación aquel que, aún no ha detestado, y que poco hace.

## 2.7 UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Las evaluaciones de desempeño nos permiten:

- Diagnosticar el nivel de productividad que tiene cada empleado en la organización.
- Obtener una visión general del desempeño del personal de la empresa.
- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora del mismo empleado.

- Nos brinda elementos relacionados con las necesidades de capacitación del trabajador.
- Proporciona bases para determinar futuros ascensos, promociones, aumentos de sueldo, entre otros.
- Provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

Las ventajas mencionadas anteriormente pueden dividirse en dos categorías: administrativas y de desarrollo; las primeras incluyen decisiones de quien será transferido o despedido, o sobre compensaciones y demás aspectos. Las de desarrollo comprenden las que se relacionan con la mejora y expansión de las capacidades de una persona, entre ellas identificar las fortalezas y debilidades del sujeto, eliminar los obstáculos externos al desempeño, establecer necesidades de capacitación, etc." (CALDERÓN, 1999: 42-43).

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación de desempeño indicará las acciones que se deben tomar ya sea preventivas como correctivas, lo cual permitirá incrementar la productividad.

Una de las razones por las que los trabajadores no son productivos, es precisamente que no saben lo que se espera de ellos y por medio de la evaluación este tipo de problemas salen a la luz.

El desempeño de un empleado está en función de la motivación. Pues el ser humano requiere para su actuar algo que lo motive a realizar sus funciones, y es importante aclarar que del rendimiento de los trabajadores depende la productividad de la empresa. Así, toda empresa debe proporcionarles a sus empleados las condiciones necesarias para que se desenvuelvan satisfactoriamente en su trabajo y como resultado de todo esto, tengan un mejor rendimiento. De aquí la importancia de retomar el tema de la motivación que a continuación se aborda.

## **2.8 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Del desempeño de los trabajadores va a depender el desarrollo de cada empresa. Por ello es importante que el personal se encuentre debidamente motivado, para que pueda desempeñarse de una manera satisfactoria y así, se vean beneficiados tanto la empresa como el trabajador.

De aquí que la motivación se ha convertido en un elemento muy importante, pues permite que el trabajador se sienta satisfecho y ha la vez comprometido hacia el logro de los objetivos de la empresa. Y como consecuencia de lo anterior, el ambiente de trabajo mejora al igual que la productividad.

### **2.8.1 DEFINICIÓN**

“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (ARIAS, 1990: 65).

“La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso,

porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado" (GORDON, 2000: 114).

"La motivación es la influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo" (ROSENBERG, 1999:271).

"La motivación se trata de los factores internos (necesidad, instinto, aspiraciones) o externos (valor de un objeto o de un logro), que intervienen en la elaboración de una intención, dando motivo, estímulo suficiente y energía necesaria para inducir una acción deliberada y encaminada a satisfacer alguna necesidad individual o social" (ANDER-EGG, 1995:192).

La motivación como fuerza impulsora es un elemento importante en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en donde logra predominar más; al ser la actividad laboral que se desempeña la acción que ocupa la mayor parte de la vida de las personas, es necesario que estén motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad de rutina.

La satisfacción de los trabajadores es un fin que compete tanto a la empresa como al trabajador; no es conveniente adoptar posturas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigen principalmente a la empresa.

La motivación es el interés que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. "La motivación es un derivado de la ambición y la autoestima, porque todos trabajamos para obtener un beneficio. Toda empresa debe tener y mantener activo un dinámico programa de incentivos y motivación con el

propósito de alcanzar el crecimiento y desarrollo, tanto, de la empresa como de sus trabajadores" ([www.revistainterforum.com](http://www.revistainterforum.com), 2004).

"Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

Factores del trabajo en sí: las actividades y los sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiendo solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo rodean, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

Factores ajenos a la situación de trabajo: es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación de éste puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales" (ARIAS, 1990:67).

La motivación es, entonces, un factor importante y determinante en el desempeño laboral de los trabajadores, pues necesitan de ciertos estímulos para poder realizar sus funciones satisfactoriamente y, esto se refleja en una mejor productividad, situación que beneficia a las empresas.

La motivación también sigue un ciclo para su desarrollo por ello se retoma, ya que no se da de la nada.

## 2.8.2 EL CICLO MOTIVACIONAL

\*Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

b) Estimulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).

b) Agresividad (física, verbal, etc.)

c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

d) Alineación, apatía y desinterés" (TORO Y CABRERA, 1985: 45).

Lo que pasa con más frecuencia en las empresas, y en la Embotelladora Aga sucede así, es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

A parte de que se pasa un ciclo motivacional, existen diferentes teorías motivacionales y a continuación se retomarán algunas.

### **2.8.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES**

Según el autor Fernando Arias (2004), es importante mencionar que en la actualidad existen bastantes teorías enfocadas a dar una explicación racional del actuar del ser humano, algunas de ellas se enfocan específicamente al aspecto físico, otras al psicológico, etc. A continuación se retoman dos teorías que están vigentes en relación con las organizaciones de trabajo.

#### **➤ Teoría de Maslow**

El doctor Abram Maslow postuló que el hombre posee una escala de necesidades por cubrir, las cuales son jerarquizadas de acuerdo a nivel de prioridad. Estas necesidades son:



- Fisiológicas. Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc.
- De seguridad. El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto por contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él, y su familia, de acuerdo a las necesidades primarias. Necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.
- Sociales. Para sobrevivir, el ser humano necesita vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- De estima. Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.
- De autorrealización. El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, expresar sus conocimientos y sus ideales; así mismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad se ve frustrada en el trabajo industrial.

## ➤ Teoría de Herzberg

La teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como la responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuado no le provoca satisfacción.

Herzeberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual. Cataloga varias necesidades de los individuos en dos grupos:

- Factores de higiene o lo que llamó "Disfactores"
  - A) Dinero y compensación
  - B) Vida personal
  - C) Condiciones de trabajo
  - D) Status
  - E) Seguridad en el trabajo
  - F) Política y administración de la compañía
  
- Factores de motivación a los que llamó "Satisfactores"
  - A) El trabajo en sí, rentador
  - B) Responsabilidad aumentada
  - C) Oportunidad de avanzar
  - D) Reconocimiento de la administración de un buen trabajo

## E) Oportunidad para el progreso personal

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades de los empleados de autonomía, competencia y logro.

### ➤ Teoría de la Motivación Esperada

“Basada en la teoría de Uroom, predica que el nivel de motivación de una persona depende de sus propios objetivos, y de la relación que percibe entre el desarrollo de su trabajo, la realización de sus objetivos personales y la capacidad de influir en su nivel de actividad” (ROSENBERG, 1999: 271).

A parte de las teorías motivacionales existen diferentes tipos de motivación, dependiendo de la acción del trabajador.

## 2.8.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a éstas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las empresas y aumentaremos su productividad.

“Estudios profundos, han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican nuestro temperamento y nuestro carácter” (TORO Y CABRERA, 1985: 52).

Davis y Newstrom (1991) mencionan que se ha observado que las motivaciones más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

- Motivación por logro:

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales.

También se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

- Motivación por competencia

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

#### ■ Motivación por afiliación

La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahinco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

#### ■ Motivación por autorrealización

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, por tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades.

Sin embargo, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. Según el tratadista C. Argyris, citado por Davis y Newstrom (1991), el ser humano:

a. Tiende a pasar de un estado de pasividad, propio del niño, a un estado de creciente actividad, propio del adulto. El hombre en su proceso de maduración psicológica, aprende a controlar el entorno en el que vive y a influir sobre él para que le sea favorable. Desea que sus propias decisiones sean las que determinen el éxito de sus esfuerzos.

b. Tiende a evolucionar desde un estado de subordinación total, propio del niño, a un estado de emancipación, propio del adulto. Generalmente evita las situaciones de subordinación y servilismo ante las opiniones de los demás. Desea ser y que se le considere en lo esencial igual a los demás.

De acuerdo con lo expuesto, podríamos decir que la necesidad de autorrealización es realmente una necesidad de maduración psicológica, de crecimiento personal que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar a lo largo de toda la vida el control de su entorno, autonomía, independencia, etc., hasta un nivel óptimo, de acuerdo con su propia personalidad y con las exigencias de una sociedad organizada.

El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad, por eso es un factor motivacional preciso de tomar en consideración.

- Motivación por poder

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más

dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional. El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes. Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poderío personal y a la manipulación política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un mediocre líder organizacional.

### **2.8.5 SITUACIONES DESMOTIVANTES DEL TRABAJO**

Potter (1991), en su libro, menciona algunas situaciones desmotivantes del trabajo:

- A) El jefe enjuiciador: es aquel que aún cuando realizas tus actividades perfectamente, siempre encuentra algo que no le satisface y te lo hace saber, por lo cual te sientes fracasado.
- B) El paciente incurable: es aquella persona que realiza sus labores y no precisamente están bien hechas y por más que trate su supervisor de hacérselas ver, esta persona continúa haciéndolo igual.
- C) Falta de reconocimiento: el reconocerle a alguien lo bien que hizo un trabajo es un factor motivante para que éste siga haciendo las cosas, pero muchas

veces esto pasa por desapercibido y las personas no se sienten valoradas. La falta de reconocimiento se manifiesta en :

- Paga deficiente: cuando la persona siente que el pago no corresponde con el esfuerzo o desempeño de su trabajo.
- Subempleo: cuando una persona se encuentra en un puesto inferior que no va de acuerdo a sus conocimientos o capacidad.

D) Ambigüedad: cuando no se tienen los conocimientos necesarios de las actividades que se tienen que realizar, existe un grado de inseguridad de saber si están haciendo las cosas correctamente o no. Algunos ejemplos son:

- Falta de información sobre las funciones a desempeñar: el empleado necesita saber realmente cuales son sus funciones porque puede estar haciendo lo primero que se le ocurre y algo que no le corresponde, pudiendo ocasionar duplicidad de trabajo.
- Ausencia de metas claras: los departamentos que carecen de metas y objetivos pueden ser deficientes ya que no saben hacia donde van, ni cómo llegar.

E) Tareas interminables: ocurre cuando el empleado tiene muchas cosas que hacer y no le encuentra fin a sus labores sin importar cuanto trabaje o cuantas ganas le eche.

F) Situaciones sin beneficio: resulta cuando una persona queda insatisfecha, sin importar lo que haga.

G) Sobrecarga de trabajo: el empleado tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, muchas veces la carga de trabajo interfiere en la vida privada del empleado. Puede no ser desmotivante la carga de trabajo si se saben administrar y existe un alto grado de motivación.



- H) Escasa libertad de los empleados para actuar: sucede cuando el empleado tiene nuevas ideas o técnicas que pudieran funcionar para realizar un mejor trabajo, pero no se le toma en cuenta y esto le ocasiona una baja autoestima al pensar que sus ideas no son importantes o no valen la pena.
- I) Deberes y responsabilidades mal delegados: cuando se le encomiendan actividades y responsabilidades a los empleados que no les corresponden de acuerdo a sus cargos y como consecuencia el personal se siente presionado y frustrado por cosas que no son suyas.
- J) Distribución ineficaz de la carga de trabajo: el empleado se puede sentir irritado al ver que su compañero de trabajo tiene menos carga que él, y puede atribuirle a eso que quizás sea que es el empleado favorito.
- K) Políticas o normas deficientes
- L) Reglamentos mal estructurados.

### **2.8.6 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL**

El autor José Antonio Fernández (1986) menciona que, cuando un individuo ve bloqueado el logro de sus objetivos por una barrera, se dice que está frustrado. Dichas barreras pueden ser tanto internas como externas; siendo algunos ejemplos de barreras externas: prácticas discriminatorias, supervisiones hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y laboral; y algunas barreras internas podrían ser: los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

El Dr. Maier, renombrado psicólogo industrial, ha elaborado una teoría en la que se identifican adecuadamente los diferentes tipos de reacciones a las frustraciones:

- **Agresión:** un sujeto frustrado se encuentra ante un obstáculo y debiendo adoptar una solución al comprobar que no ha podido lograr su objetivo, toma una actitud de ataque verbal o físico con las personas que lo rodean.
- **Regresión:** es un retorno al pasado, queriendo de esa forma facilitar el estado de las cosas, rehuendo a problemas actuales y a sus posibles soluciones.
- **Fijación:** es la continuación de una tarea claramente ineficaz o defensa de una posición algo absurda, inconveniente con lo establecido.
- **Resignación:** es la apatía en el desempeño de actividades por aceptar como irremediable el estado de las cosas.

Por tanto, Fernández (1986) concluye que, las principales consecuencias de la falta de motivación al personal en la empresa, reflejados en frustraciones, inconformidades o conflictos serán:

- 1) **Actuación inadecuada en el trabajo:** un individuo que padezca cualquiera de los aspectos antes mencionados, efectuará un esfuerzo reducido, afectando tanto a la producción como a las demás áreas.
- 2) **Accidentes y enfermedades de trabajo:** esto se debe tanto a la predisposición física como a la mental del individuo al trabajo, lo que se verá reflejado principalmente en un abandono o carencia de interés positivo.

- 3) **Neurosis o enfermedades mentales:** son manifestaciones patológicas de las frustraciones siendo en muchos casos problemas bastante serios, como perturbaciones psíquicas tales como:
- Obsesiones
  - Fobias
  - Neurastenia
  - Paranoia
  - Estados maniaco-depresivos
  - Esquizofrenia
  - Demencia precoz
- 4) **Fatiga:** entendiéndola como la reducción de la habilidad para realizar un trabajo.
- 5) **Huelgas:** quejas y frustraciones de diversa índole, pueden precipitar a estados de huelga, poniendo como aparente principal motivo, factores monetarios, aunque muchas de las veces estos son secundarios.
- 6) **Faltas y cambios frecuentes de trabajo:** debido a un gran afán de trabajo, y carencia de objetivos, se pueden presentar constantes ausencias, o bien, cambios frecuentes de trabajo.
- 7) **Ansiedad:** es un término comúnmente usado para describir la respuesta de la persona que se siente en peligro. Cuando existe ansiedad, la fuente del peligro no puede ser identificada con claridad, y por lo general, el individuo no está conciente de ellos. Un ejemplo es la resistencia al cambio.

Entonces podemos decir que la motivación influye en el desempeño de los trabajadores, si hay motivación no importa el tipo, hay un buen desempeño; pero si sucede lo contrario el desempeño de los trabajadores no será el mejor. A su vez la

motivación se influencia del clima organizacional de la empresa, pues si hay un clima agradable habrá una motivación para los trabajadores, de aquí la importancia de retomar este tema en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO III

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es muy importante pues tiende a influir tanto en la motivación como en el desempeño de los trabajadores de una empresa, por ello es necesario que las empresas se preocupen por mantener un clima organizacional favorable que conlleve a una buena motivación y por lo tanto a un buen desempeño laboral de su personal que permita una mejor productividad y el logro de los objetivos de la empresa.

El clima organizacional es un factor determinante para la productividad de una empresa, pues si un trabajador no se siente realmente satisfecho con el ambiente de trabajo, va a rendir menos, lo cual significa una pérdida del rendimiento laboral.

Para cualquier tipo de empresa lo primordial es incrementar su productividad, pero para eso necesita la participación de todos sus empleados, pues con el esfuerzo de ellos se logran alcanzar los objetivos de la organización. Pero para contar con un buen rendimiento de sus trabajadores, toda empresa debe procurar tener un favorable clima organizacional, pues así obtendrá los resultados que desea y a la vez su personal estará satisfecho, motivado y comprometido con ella.

#### 3.1 DEFINICIÓN

“El clima organizacional es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento” (ROSENBERG, 1999: 72).

“Conjunto de características que el personal percibe en el ambiente de trabajo que prevalece en una empresa, o parte de esta, y que la distingue de otras, influyendo positiva o negativamente en la conducta de los trabajadores; cuyos resultados se reflejan en el rendimiento y productividad de las actividades individuales, de grupo y de la empresa” (MONTAÑO, 2001:72).

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (ESCAT, 1999: 13).

Goncalves (1997) hace referencia a que desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Entonces del clima organizacional se pueden rescatar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Entonces el clima organizacional por ser el conjunto de características del ambiente de trabajo, según la percepción de los trabajadores, va a impactar de un modo muy significativo en su motivación, en su comportamiento y , por tanto, en su desempeño laboral, por ello es necesario que las empresas se preocupen por mantener un clima organizacional agradable que ofrezca los satisfactores necesarios para que su personal tenga un buen desarrollo dentro de la empresa, de lo contrario los trabajadores se sienten desmotivados y como consecuencia de esto su productividad baja porque no sienten satisfacción al realizar su trabajo.

### **3.2 PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

“El clima organizacional es un proceso que se basa en una secuencia de cambios constantes, debido a que las empresas se encuentran conformadas por personas dinámicas.

A continuación se presentan las fases que componen al ambiente de trabajo:

- **Implantación.** Por regla general el clima no se implanta, si no que es consecuencia de la combinación de factores que de forma natural lo conforman. El clima puede dirigirse hacia los resultados que se desean y es factible lograrlo.

- **Pruebas.** Pueden ser realizadas mediante entrevistas, experimentos o períodos de prueba.
- **Operación.** Es el diario acontecer de las relaciones y operaciones que se dan en la empresa siguiendo los impulsos de los trabajadores y autoridades o respetando las políticas establecidas.
- **Mantenimiento preventivo y correctivo.** Se refiere a los ajustes que se realizan a las políticas, de acuerdo con las circunstancias cambiantes.
- **Mejoras y adaptaciones.** Son las adecuaciones que se realizan basadas en las necesidades nuevas o no previstas que requiere el clima.
- **Evaluación.** Análisis de los factores del clima de trabajo.
- **Retroalimentación.** Es la información que permite planear mejoras a los resultados obtenidos en la operación.
- **Acciones para el mejoramiento.** Conjunto de estrategias y políticas para la implantación de las acciones, con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos" (MONTAÑO, 2001:73).

### **3.3 FACTORES QUE COMPONEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

"El clima o ambiente de trabajo se encuentra formado por tres factores:

- 1) La estructura organizacional: que viene a ser la forma como se encuentra organizada jerárquicamente la empresa.
- 2) Los procesos organizacionales: que se refiere a la forma de trabajo de la empresa en lo referente a la toma de decisiones, políticas, normas, etc.



- 3) Los factores físicos de la empresa: que se refiere a las condiciones que posee el lugar en el que se desempeñan los trabajadores como ventilación, iluminación, equipo de seguridad, etc.

Estos tres factores dan origen o influyen en la conducta humana de todo el personal que labora en la empresa. Y al interactuar todos los tres factores con la conducta humana dan origen al clima organizacional que va a caracterizar a cada institución" (ÍDEM).

### **3.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT**

El autor Brunet, en su libro, menciona que para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, capacidades y valores.

Los factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización son:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales son:

- Variables causales. Se distinguen dos rasgos esenciales:
  1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
  2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
  
- Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.
  
- Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con sus subdivisiones.

### **3.5 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con la teoría de Likert sobre el clima organizacional, como lo señala Brunet (1987), existen dos tipos de climas organizacionales, los cuales a su vez se subdividen en dos tipos de clima más. Para especificar mejor las diferencias entre los tipos de clima, a continuación se muestran en un cuadro que permite ver claramente las características de cada clima:

CARACTERÍSTICAS	CLIMA DE TIPO AUTORITARIO		CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
	AUTORITARISMO EXPLOTADOR	AUTORITARISMO PATERNALISTA	CONSULTIVO	PARTICIPACIÓN DE GRUPO
Métodos de mando	Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.
Objetivos de resultados y formación	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Miedo, temor, dinero y status. Se ignoran los otros motivos.</li> <li>-Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>-Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>-Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder, y algunas veces en el miedo.</li> <li>-Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>-La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>-Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>-Se encuentra insatisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>-Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>-Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>-Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul>
Métodos de comunicación	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los elementos puesto que la distorsión caracterizada esta en comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>-Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>-Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>-No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul>

CARACTERÍSTICAS	CLIMA DE TIPO AUTORITARIO		CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
	AUTORITARISMO EXPLOTADOR	AUTORITARISMO PATERNALISTA	CONSULTIVO	PARTICIPACIÓN DE GRUPO
Proceso de influencia	-No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. -No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	-Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios Informales. -En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.	Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
Proceso de toma de decisiones	Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma un solo hombre.	Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.	Las políticas y las decisiones se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.	El proceso de toma de decisiones está determinado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos	Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	-Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. -Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	-Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. -Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.
Proceso de control	-El control no se efectúa más que en la cumbre. -Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. -Existe una organización informal y busca reducir el control formal.	-El control se efectúa en la cumbre. -Los elementos son incompletos e inadecuados. -Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.	-Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. -Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

### **3.6 ESCALAS O FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En una empresa se pueden identificar varias funciones, escalas o dimensiones del clima organizacional, algunas de las principales de acuerdo al autor Goncalves (1997) son:

#### **1. Desvinculación**

Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

#### **2. Obstaculización**

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, y que no están facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

#### **3. Esprit**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

#### **4. Intimidad**

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

#### **5. Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

## 6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

## 7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

## 8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

## 9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen.

## 10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

## 11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

## 12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

### 13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

### 14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

### 15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

### 16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

### 17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

### 18. Conflicto e Inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

### 19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

#### 20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

#### 21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

#### 22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Estas escalas o dimensiones pueden utilizarse como referencia para poder aplicar un clima organizacional, ya que abarcan todas las características que se presentan dentro de una empresa, y también se pueden adecuar dependiendo de cada una de las organizaciones. También pueden retomarse e implementarse en aquellas empresas que no las han considerado, para que su clima organizacional mejore.

### **3.7 IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de



ideas consolidadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un diagnóstico de esta naturaleza, es decir, un clima organizacional, debe aplicarse por censo y con mayor profundidad en temas específicos definidos por la propia organización. Algunos de los resultados que se pueden obtener a partir de la aplicación de diagnósticos de esta naturaleza, de acuerdo con el autor Luís Gómez (2000) son:

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional; datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos; reflejo de la organización; capacitación en sensibilidad, orientación y consejo; y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de

equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea; relaciones, conductas humanas y sociales; dinámica de procesos de la organización; así como procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, además de la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el

establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del diagnóstico organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Es muy importante conocer el clima organizacional existente en cada empresa, pues a partir de ello se puede identificar un conjunto de características que las integran, de acuerdo a las percepciones de los trabajadores. El clima organizacional se puede medir para conocer como se encuentra la empresa en cada uno de sus aspectos integrantes, y para ello se pueden utilizar algunos instrumentos.

### 3.8 INSTRUMENTOS QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

"El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionarios preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción" (BRUNET, 1987: 41).

Brunet (1987), en su libro, señala que el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert, "el perfil de las características organizacionales". Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Brunet (1987), además menciona otros instrumentos desarrollados por diferentes autores para medir el clima organizacional, los cuales son:

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedlker y Bartlett, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

- ↪ El apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
- ↪ La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

- ↪ La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
- ↪ Los conflictos interagencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- ↪ La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- ↪ El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima organizacional que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones que se encontraron son las siguientes:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, los beneficios sociales etc.).
- Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe

- entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
  - **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
  - **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
  - **Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
  - **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario del clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:

- **Desempeño.** Mide la implicación del personal docente en su trabajo.
- **Obstáculos.** Se apoya en el sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias.
- **Intimidad.** Se trata de la percepción del personal docente relacionada con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.
- **Espíritu.** Se basa en la satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.

- **Actitud distante.** Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación afectiva con sus docentes.
- **importancia de la producción.** Se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
- **Confianza.** Se refiere a los esfuerzos del director para motivar al personal docente.
- **Consideración.** Se refiere al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana posible.

Recientemente, Crane elaboró un cuestionario del clima organizacional adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones:

- **La autonomía.** Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades Individuales que los empleados pueden mostrar en su trabajo.
- **La estructura.** Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
- **La consideración.** Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.
- **La cohesión.** Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.
- **Misión e implicación.** Se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel elaboraron un cuestionario, titulado The Work Environment Scale, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:



- **Implicación.** Mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- **Cohesión.** Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- **Apoyo.** Se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
- **Autonomía.** Mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- **Tarea.** Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- **Presión.** Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- **Claridad.** Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- **Control.** Se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- **Innovación.** Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- **Confort.** Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor elaboraron, con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado Survey of organizations, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

- **Apertura a los cambios tecnológicos.** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- **Recursos humanos.** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- **Comunicación.** Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- **Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo de lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

El clima organizacional va a influir directamente en la motivación de los trabajadores porque ellos tienen una percepción del conjunto de características de la empresa, y de esta percepción va a depender la motivación o desmotivación de los trabajadores. Por ello es importante aplicar al personal instrumentos que midan el clima organizacional para aprovechar la información que se recopile y se puedan

planear estrategias que permitan mejorar ese clima para que a la vez se den cambios en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

El trabajador social es un profesionalista que se preocupa por el factor humano y es capaz de detectar que tanto está afectando el clima organizacional a los trabajadores, o bien, si los esta motivando. Por esa razón en el siguiente capítulo se retoma el perfil del trabajador social en el área empresarial.

## CAPÍTULO IV

### TRABAJO SOCIAL EN EMPRESA

El trabajador social es un profesionista preocupado por buscar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, sin afectar de ningún modo a la empresa, al contrario, procura que ésta también se beneficie, pero para que esto suceda las organizaciones tienen que acceder a revisar su clima organizacional para ver como esta siendo percibido por su personal, y después con la intervención de este profesionista establecer estrategias que permitan un mejor bienestar y satisfacción para ambas partes.

Por eso es importante conocer el campo de acción del profesionista en trabajo social y para ello se ha retomado su perfil.

#### 4.1 DEFINICIÓN

"El trabajo social en empresas identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad" (HERRERA, 1995:3).

"El Trabajo social industrial se define como un conjunto de actividades que tratan de movilizar esfuerzos de la comunidad empresarial, formada por todos los que en ella laboran, en el sentido que esta contribuya de manera efectiva a la opción de condiciones de trabajo que permitan que el hombre tenga en ellas mayor

participación y que puedan realizarse a través de un trabajo productivo y debidamente remunerado" (TERÁN, 1990:65).

## 4.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: "Trascender en la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción; así como buscar el desarrollo de la integridad del trabajador como ser humano y de la empresa como comunidad, donde se mezclen intereses e interrelacionen individuos que esperan satisfacer necesidades" (HERRERA, 1995: 3).

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- "Estudiar la evolución histórica del desarrollo industrial, identificando las necesidades y demandas de los sectores involucrados en este proceso.
- Identificar las legislaciones y las políticas de Estado en materia laboral, así como las instancias que las operacionalizan y regulan.
- Estudiar diferentes teorías sobre desarrollo organizacional, productividad, relaciones industriales, etc., que permitan la comprensión de los procesos que se dan dentro de la empresa o industria.
- Desarrollar programas tendientes a mejorar la educación, capacitación, así como la seguridad e higiene en el trabajo.
- Justificar la ampliación de las prestaciones que acumulen el desarrollo laboral y la estabilidad del trabajador.
- Establecer mecanismos que fomenten la interacción y comunicación entre los distintos grupos de trabajadores.
- Organizar diferentes tipos de cooperativas en beneficio para los trabajadores.

- Elaborar los estudios socioeconómicos correspondientes a la selección del personal de nuevo ingreso.
- Teorizar las experiencias desarrolladas por los trabajadores sociales del área" (TERÁN, 1990: 37).

### 4.3 FUNCIONES

De acuerdo con Margarita Terán (1990), las funciones y actividades de Trabajo Social son:

#### ➤ INVESTIGACIÓN

- Diseñar, estructurar y realizar investigaciones sociales, relacionadas con problemas existentes en el sector y que le permitan conocer la realidad social y empresarial.
- Diseñar estudios de necesidades y características de los trabajadores para establecer sistemas de estímulos o incentivos.
- Realizar el seguimiento de la superación laboral de distintos grupos de trabajadores con miras escalafonarias y cambios de categoría.
- Investigar sobre la actualización en sistemas de seguridad y protección en esa rama industrial.
- Promover y coordinar programas de incapacidad por maternidad, ayuda para la lactancia y derechos a guarderías para las madres trabajadoras.
- Canalizar las demandas y necesidades de los trabajadores.
- Realizar averiguaciones para el otorgamiento de diferentes tipos de créditos para los trabajadores.
- Vigilar que el servicio de comedor se les otorgue a los trabajadores.
- Vigilar que se le proporcione ayuda al trabajador o a su familia, en caso de defunciones, emergencias o damnificación.
- Elaborar programas de beca para los hijos de los trabajadores.
- Participar en los programas de incapacidad, rehabilitación de trabajadores, asimismo de pensiones a jubilados.

➤ Generar proyectos para apoyo social y emocional para el trabajador en proceso de jubilación.

## **ADMINISTRACIÓN**

➤ Diseñar y participar en planes, programas y proyectos acordes con las necesidades sociales de la población, y cuya base sea la promoción y el desarrollo.

➤ Participar en la presupuestación y administración de los recursos humanos y materiales del departamento y servicio de Trabajo Social.

➤ Buscar la optimización de la eficiencia de los recursos intra y extra institucionales, del área de Trabajo Social.

➤ Controlar los procesos administrativos de los departamentos o servicios de Trabajo Social.

➤ Diseñar manuales de normas y procedimientos del servicio de Trabajo Social.

➤ Mantener una constante supervisión y asesoría en sus programas y proyectos.

➤ Mantener coordinación con los demás departamentos o secciones del área de recursos humanos y relaciones industriales.

➤ Simplificar los trámites que obstaculizan las prestaciones y los servicios de los trabajadores de la empresa.

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

➤ Realizar entrevistas para el reclutamiento del personal.

➤ Participar en la selección, a través del estudio socioeconómico a los solicitantes.

➤ Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.

➤ Participar en la Inducción al puesto.

➤ Participar interdisciplinariamente en la formulación de los criterios de selección del personal y en la evaluación final de los candidatos.

➤ Desarrollar programas coordinados para la introducción al puesto.

## **➤ CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

- Diseñar y organizar en coordinación con las unidades operativas correspondientes, programas de capacitación y adiestramiento industrial.
- Impartir, en coordinación con las dependencias y organismos correspondientes, cursos de actualización al personal profesional.
- Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento, para el mejor desempeño de su trabajo.
- Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los trabajadores.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.

## **➤ SEGURIDAD E HIGIENE**

- Planear, organizar, desarrollar y evaluar acciones para el aprovechamiento de los instrumentos de seguridad industrial.
- Participar en campañas de prevención de riesgos y accidentes de trabajo.

## **➤ COORDINACIÓN**

- Coordinar, con centros vacacionales, promociones en que el trabajador obtenga descuentos que le permitan divertirse y descansar con su familia.
- Mantener una amplia coordinación con tiendas donde se venden productos básicos y papelerías a modo de obtener descuentos para los trabajadores.
- Coordinar grupos de trabajadores en programas de desarrollo comunitario para elevar su nivel de vida.
- Mantener coordinación con el sindicato para mediar las relaciones obrero-patronales en caso de conflicto.
- Participar multidisciplinariamente en programas de bienestar social con las instituciones de seguridad social.
- Canalizar las ayudas en becas para los hijos de los trabajadores.
- Mantener relaciones con grupos de alcohólicos anónimos próximos a la empresa, para canalizar a trabajadores con esa enfermedad.



## ➤ ASESORIA

- Orientar y realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.
- Vigilar que las cuestiones reglamentarias de derechos del trabajador sean cumplidas.
- Orientar al trabajador sobre los trámites correspondientes en caso de funerales, enfermedades crónicas, incapacidad, despido y jubilación.
- Orientar legalmente, en aspectos de derecho civil y familiar; en caso de divorcios, problemas sobre vivienda y patria potestad de los hijos.
- Orientar a madres trabajadoras en el cumplimiento de su trabajo y atención familiar.

## ➤ DIVULGACIÓN

- Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores.
- Informar por medio de periódicos murales y carteles, los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Informar sobre las políticas de las empresas por medio de volantes, personalmente o por medio del sindicato.
- Participar en la difusión de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- Promover en toda la empresa los sistemas de seguridad e higiene industrial.
- Organizar eventos sociales de reconocimiento a los trabajadores más destacados en su función.
- Actualizar la información sobre aspectos de seguridad social y bienestar social de los trabajadores.
- Proponer alternativas de acción que conduzcan a la resolución de los problemas de orden social y relaciones humanas que presentan los trabajadores en su ámbito de trabajo.

➤ Investigar las necesidades de la comunidad donde residen los trabajadores con el objeto de satisfacer las necesidades básicas de equipamiento y de tipo social.

➤ Estudiar los problemas sociales que se generan en la empresa y promover su solución.

➤ Detectar necesidades de educación, capacitación y adiestramiento en los trabajadores.

➤ Conocer y diagnosticar las relaciones intergrupales e interpersonales de los grupos existentes.

➤ Detectar procesos sociales tales como comunicación, liderazgo, conflicto, cohesión grupal, competencia y colaboración, adaptación al cambio.

➤ Elaborar un inventario de recursos y servicios sociales en que se ubica la empresa.

#### ➤ SISTEMATIZACIÓN

➤ Analizar el conjunto de los casos socioeconómicos para conformar indicadores del perfil de los distintos grupos de trabajadores.

➤ Teorizar sobre los procesos desarrollados en los grupos de capacitación y adiestramiento, educación, etc.

➤ Teorizar sobre los logros de acciones de extensión comunitaria, cuando se elabora en zonas fabriles.

➤ Integrar marcos de referencia de las características sociales en las que se desarrolla la organización industrial y la vida familiar en el trabajador.

➤ Generar modelos integrados de acciones sociales, partiendo de las experiencias desarrolladas en equipo.

➤ Teorizar sobre las formas de intervención específicas del Trabajador Social.

➤ Diseñar alternativas y estrategias para la acción organizada.

➤ Promover políticas e iniciativas de prestaciones sociales y bienestar familiar, con base en las investigaciones y el trabajo profesional sistematizado.

## ➤ ENSEÑANZA

- Coordinar actividades o proyectos sociales con instituciones educativas de Trabajo Social.
- Formular reglamento de prácticas escolares coordinadas con Instituciones educativas en el Trabajo Social.
- Establecer un programa de introducción y participación indirecta de estudiantes de Trabajo Social.
- Difundir las funciones y programas de los servicios de Trabajo Social, ante nuevos miembros del equipo de estudiantes.
- Realizar reuniones bibliográficas y sesiones especiales de actualización en el área.
- Efectuar sesiones de supervisión a estudiantes.

El trabajador social es capaz de realizar una diferente gama de funciones, las cuales le permiten desenvolverse dentro de cualquier empresa y también detectar la situación del clima organizacional presente en ella, para saber qué tanto esta determinando en la motivación y el desempeño laboral de su personal. Por todo esto es importante que las empresas cuenten con este profesional.

## **CAPÍTULO V**

### **EMBOTELLADORA AGA DEL CENTRO S.A. DE C.V.**

#### **5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

La Empresa Embotelladora AGA del Centro S.A. de C.V. se localiza en la ciudad de Uruapan, Michoacán con domicilio en Libramiento Oriente sin número dentro de la colonia Fraccionamiento Sol Naciente, entre las calles Galaxia y Tierra. Cuenta con número telefónico el cual es 52 8 01 19 y fax con número 52 8 00 05.

La Empresa Embotelladora AGA es una empresa privada, pues busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de algunas necesidades de orden general o social, además de que el origen de su capital es de particulares.

La Embotelladora AGA, depende de un Consorcio, el cual se ubica en la ciudad de Guadalajara, y a su vez forma parte de un grupo de plantas, en este grupo se encuentran a parte de Uruapan, Jacona, Aguascalientes, San Luis Potosí y Querétaro. Esta empresa solamente se dedica actualmente a la comercialización de los productos Manzana Aga, Caballitos, Zubba, Squirt, Lemon One, Skarch y Agua Pureza Aga. Y además distribuye estos productos a las bodegas de Apatzingán, Lázaro Cárdenas, Paracho, Tepalcatepec y Nueva Italia.

"El personal Aga son todas las personas que contribuyen a lograr los objetivos de la empresa conduciéndose con responsabilidad, integridad, espíritu de servicio y trabajo en equipo" (Manual de Capacitación, 2004).

“La planta de Uruapan cuenta con 105 trabajadores y en el resto de las bodegas (Apatzingán, Nueva Italia, Lázaro Cárdenas, Tepalcatepec y Paracho) hay 170 trabajadores, así en total son 275 trabajadores” (Nómina, 2004).

“La edad de los trabajadores es de 18 a 57 años, son tanto mujeres como hombres, aunque de éstos últimos son la gran mayoría y las prestaciones que tienen son IMSS, INFONAVIT, FONACOT, vacaciones, utilidades, aguinaldo y AFORE” (Expedientes, 2004).

## **5.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

“El Fundador de Embotelladora AGA es Don Abelardo García Arce, quien nace en 1892 y estudió en el seminario pero no concluyó sus estudios. Don Abelardo funda en 1931, en Guadalajara, Productos Tepeyac, en donde se producía hielo. En 1935 funda Embotelladora Pureza y lanza el refresco Sidral Modelo, pero como se le presentaron algunos problemas porque Cervecería Modelo lo demandó y le ordenó retirar del mercado su producto, pues llevaba parte del nombre de la Cervecería” (Manual de Capacitación, 2004).

Pero Don Abelardo no se desanima y posteriormente tuvo una reunión donde se escogieron casi 20 nombres para su refresco, pero uno de sus trabajadores le sugirió ponerle al Sidral como nombre, las iniciales del nombre completo de Don Abelardo, de ahí la denominación de Sidral AGA.

Así, “en 1948 nace la primera Embotelladora AGA, en Guadalajara, Jalisco. En 1953 comienzan operaciones en la Planta de Zamora, Jacona; en 1954 se abre una planta en León, Guanajuato y se obtiene a su vez la planta de San Luis Potosí y en 1964 se extiende la empresa hacia Querétaro y Aguascalientes y a su vez AGA obtiene la franquicia de Squirt.

La dirección de las plantas esta a cargo de los hijos de Don Abelardo, así a su hijo Abelardo Garciarce Monraz le otorgó la Embotelladora AGA del Centro y las plantas que forman parte de esta Embotelladora son: Querétaro, San Luis Potosí, Aguascalientes, Jacona y Uruapan. Pero en octubre de 1991 se retira Abelardo Garciarce Monraz y su hijo, Abelardo Garciarce Ramírez, nieto del fundador, toma la dirección de Embotelladora AGA del Centro.

La planta de Uruapan inicia como depósito en 1950 y llevaba por nombre Botella de Oro, pero es hasta 1991 cuando inicia con producción de refresco y empieza a verse como una empresa, la cual se llamaba Refrescos AGA del Cupatitzio S.A. de C.V., y cambio su denominación en 1995 por la de Embotelladora AGA del Centro S.A. de C.V. A finales de 1998 se detiene la producción y la empresa solamente se dedica a la comercialización de los productos y a brindar servicio de calidad a sus clientes” (ÍDEM).

## **5.3 VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS, VALORES, PRINCIPIOS Y RETOS**

### VISIÓN

“Ser una empresa de clase mundial, que se destaque por su actuación y permanencia exitosa en el mercado de bebidas no alcohólicas, generando valor agregado a sus clientes, consumidores, empleados y accionistas.

Que busca:

- Contar con personal competente
- Estar orientada a servir al cliente
- Trabajar calidad y ser competitiva
- Tener reconocimiento de marca” (Manual de Capacitación, 2004).

## MISIÓN

"Ser una empresa dedicada a la comercialización de bebidas no alcohólicas, manteniendo un crecimiento sostenido en ventas con la mayor rentabilidad" (IDEM).

## OBJETIVOS

- "Servir a la sociedad proporcionando productos y/o servicios, así como a sus empleados, directivos, generando valor agregado.
- Proporcionar y apoyar el desarrollo de quienes integran la empresa, formar a las personas a través del trabajo, sirviendo a la comunidad siendo creadora de fuentes de trabajo" (IDEM).

## VALORES

- "Satisfacer a nuestros clientes y consumidores con productos de calidad total.
- Proyectar en la comunidad y con hechos una imagen de empresa comprometida y de gran desarrollo.
- Tener gente valiosa, comprometida y con alta ambición para lograr resultados.
- Respetar la dignidad de las personas, que es el activo más importante de la empresa.
- Impulsar la creatividad a través de un ambiente de cooperación, respeto y armonía" (IDEM).

## PRINCIPIOS

- "Optimizar los recursos y procesos con que contamos al realizar nuestras actividades.
- Colaborar y trabajar en equipo para lograr los objetivos de la empresa.
- Asegurar la satisfacción del cliente interno y externo relativo a productos y servicios.
- Brindar atención oportuna con eficiencia y amabilidad a nuestros clientes internos y externos, identificando sus necesidades.
- Caracterizarse por cumplir el compromiso contraído y tareas encomendadas en el trabajo.
- Tener iniciativa para generar alternativas diferentes y soluciones creativas frente a situaciones que demanden la mejora continua.
- Ser congruente entre lo que se dice y se hace" (IDEM).

## RETOS

- "Crecimiento y productividad
- Satisfacción de clientes, empleados y accionistas.

Para ello se requiere contar con una empresa de alto desempeño que involucre el mejorar:

- Recursos
- Procesos
- Gente" (IDEM).



## 5.4 POLÍTICAS

Las políticas existentes en la empresa solamente son en cuanto a funciones administrativas y del departamento de reclutamiento y selección. Dichas políticas son:

➤ “Establecer los lineamientos a seguir en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal en Embotelladora Aga del Centro que permitan atraer con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que sean necesarios para un desempeño exitoso en su puesto y que contribuyan al logro de la productividad, desarrollo y satisfacción de la empresa, así como del mismo personal que se contrate.

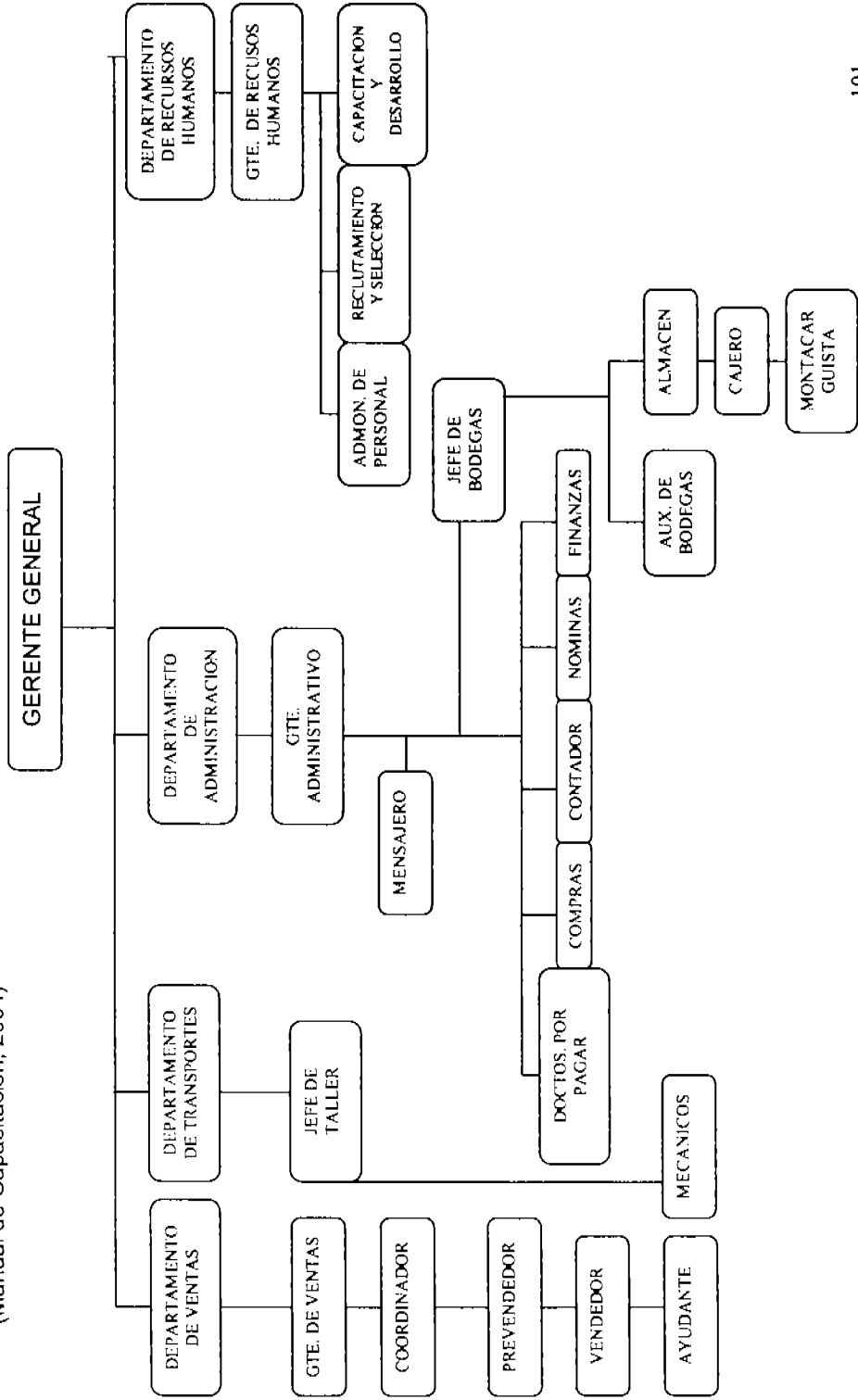
➤ Establecer los lineamientos a seguir en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal en Embotelladora Aga del Centro, en lo referente al estudio socioeconómico que deberá realizarse sin excepción a cualquier persona que vaya a ingresar a la empresa.

➤ En Embotelladora Aga del Centro es fundamental el contraer una relación y/u obligación contractual con Personal idóneo que contribuya a mantener la imagen de la Organización y el incremento de la productividad en sus operaciones, para lo cual se establecerán, los lineamientos a seguir en la contratación de los candidatos seleccionados que reúnan los requerimientos presentados por los diferentes departamentos.

➤ Es importante para Embotelladora Aga del Centro realizar los procesos administrativos correspondientes al alta del personal de acuerdo a lo marcado por la ley y de la empresa misma (sistema)” (Manual de Políticas y Procedimientos, 2003; 1).

## 5.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

(Manual de Capacitación, 2004)



#### ➤ DEPARTAMENTO DE VENTAS

Se encarga de llevar a cabo las ventas de los productos Aga con los diferentes clientes de la organización. Para ello, realizan varias promociones en las calles, levantan pedidos a los clientes y posteriormente entregan la mercancía.

#### ➤ DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES

Se encarga de arreglar y dar mantenimiento a todos los equipos de transporte que sirven para llevar a cabo las ventas, así como los transportes de uso exclusivo de cada jefe de departamento.

#### ➤ DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Realiza las compras de los materiales necesarios para el funcionamiento de la organización, se encarga de las nóminas además de los pagos que se tengan que realizar fuera de la empresa, además realiza la planeación financiera.

También lleva un control de los productos existentes en el almacén, por ello esta área depende de él y lleva un control de las diferentes bodegas de la región para saber si están funcionando adecuadamente.

#### ➤ DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se encarga del reclutamiento y selección del personal realizando entrevistas y pruebas, de la contratación del personal, así como de la capacitación de los empleados que ya laboran en la empresa y de los que van entrando. También lleva a cabo movimientos ante el IMSS; elaboración de finiquitos; control de los expedientes

del personal; movimientos de altas, bajas y modificación de salarios; elaboración de recomendaciones; reporte de ausentismo y rotación; emitir lista de cumpleaños mensual; y lleva un control de las incidencias del personal.

## **5.6 SERVICIOS Y PROGRAMAS**

Los servicios que ofrece la Empresa Embotelladora Aga del Centro son principalmente la distribución de sus productos que son Manzana Aga, Caballitos, Zubba, Squirt, Lemon One, Skarch y Agua Pureza Aga a los diferentes clientes de la ciudad como son: Misceláneas, Farmacias, estéticas, tortillerías, Abarrotes Mayoristas, Minisupers, Licorerías, Tiendas de conveniencia, Supermercados, Abarrotes tradicionales y Abarrotes Medio Mayoristas. Además distribuye los productos a las bodegas de Apatzingán, Lázaro Cárdenas, Paracho, Tepalcatepec y Nueva Italia. Otro de los servicios que brinda la empresa es la atención y la visita frecuente a cada uno de los clientes.

Para evaluar estos servicios el coordinador de ventas supervisa diariamente una ruta, él les pregunta a los clientes cómo se les ha brindado el servicio y a su vez observa la manera en que el trabajador brinda el servicio. Posteriormente, ya en la empresa, el coordinador realiza una retroalimentación con cada trabajador, de acuerdo a lo que superviso.

En cuanto a los planes, programas y proyectos de la empresa, es importante aclarar que cada año es cuando se realiza la programación y el Consorcio Aga de Guadalajara elabora un plan estratégico para cada año, de acuerdo a las necesidades observadas en el año que termina. Después de elaborarlo visita a cada una de las plantas de las diferentes ciudades para dar a conocer el plan, con el propósito de que todas participen y lleven a cabo las acciones programas por el Consorcio.

En la programación para el año 2004 se tienen considerados los siguientes planes, programas y proyectos:

El Plan de Retención del personal Aga, que cuenta con un proyecto llamado Plan Padrino, el cual consiste en que un trabajador de la empresa asesore y apoye a un nuevo trabajador que ingresa a la empresa. Este Plan aún no se lleva a cabo a pesar de que debía haber iniciado en el mes de febrero del presente año.

Los programas de motivación continua que incluyen la realización de eventos deportivos, campañas médicas, el vendedor del mes, reunión de la amistad, festejo del día del niño, reunión del 15 de septiembre y la posada de fin de año. De dichos programas solamente se ha llevado a cabo una campaña médica, a pesar de que mensualmente se tienen que realizar los programas.

## **CAPÍTULO VI**

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### **6.1 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO**

La investigación llevada a cabo estuvo dirigida hacia los trabajadores de la empresa Embotelladora Aga del Centro S.A. de C.V., de Uruapan, Michoacán.

Al iniciar la investigación la empresa contaba con un total de 110 trabajadores. Pero después comenzó a realizar recortes de personal debido a un cambio interno de la organización y, por lo tanto, se tuvo que adelantar la aplicación del instrumento, antes de que se llevaran a cabo más recortes de personal.

Por lo que, en el momento que se llevó a cabo la aplicación del instrumento el universo fue de 51 personas; pues con el fin de obtener resultados más certeros no se aplicó muestra.

#### **6.2 ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS**

La técnica utilizada fue la encuesta, la cual se retomó para la recopilación de información en base a un cuestionario, previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad.

El instrumento que se elaboró fue un estudio de clima organizacional (ver anexo 2), el cual estuvo dirigido a los trabajadores de la Empresa Embotelladora Aga

del Centro S.A. de C.V., con el objetivo de conocer la percepción que tenían de todo el conjunto de características del ambiente de trabajo de la empresa; y estuvo conformado por 59 preguntas.

Las preguntas establecidas en el instrumento se agruparon por indicadores los cuales son condiciones laborales; capacitación y desarrollo del personal; integración en el trabajo de equipo y motivación, así como preparación en el trabajo. Estos indicadores se retomaron en base a las variables establecidas en la operacionalización (ver anexo 1). Se usaron en su mayoría preguntas de opción múltiple, pero también se incluyeron preguntas cerradas y sólo ocho preguntas abiertas.

### **6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Es importante especificar que el instrumento se distribuyó a los trabajadores para que ellos lo contestaran de forma individual y, por lo tanto, no se aplicó personalmente debido al número de trabajadores y a la naturaleza de su rutina de trabajo.

El total de las personas retomadas entregaron el instrumento, pues en general ellas se mostraron participativas y con disposición para elaborar el instrumento. La única limitante fue que el personal del área de taller se demoró más en entregar el instrumento que el personal de las otras áreas, porque su trabajo y su jefe inmediato no se los permitía, pero al final se rescataron los instrumentos.

### **6.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados serán presentados de la siguiente manera: primeramente irá el número de la pregunta y la pregunta misma, después se presenta el cuadro donde se

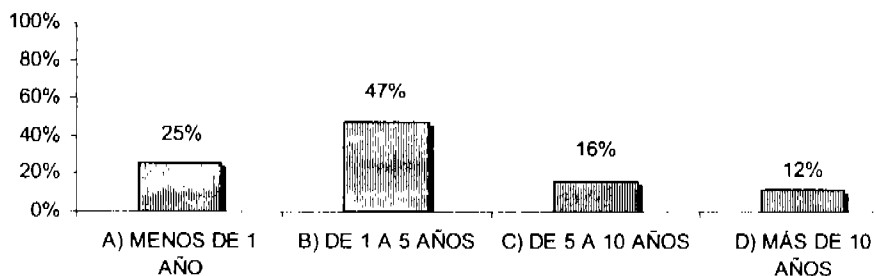
concentra la información en el apartado de concepto, la cantidad se ubica en la frecuencia absoluta y el porcentaje en la frecuencia relativa. Después se presenta la gráfica y por último se encuentra la Interpretación de la gráfica de cada una de las preguntas.



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A  
LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA EMBOTELLADORA AGA DEL  
CENTRO S.A. DE C.V. DE URUAPAN,  
MICHOACÁN.**

## 1. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAS LABORANDO EN ESTA EMPRESA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) MENOS DE 1 AÑO	13	25%
B) DE 1 A 5 AÑOS	24	47%
C) DE 5 A 10 AÑOS	8	16%
D) MÁS DE 10 AÑOS	6	12%
TOTAL	51	100%



Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores llevan laborando en la empresa Embotelladora Aga de uno a cinco años seguido por menos de un año, lo cual muestra que el personal que tiene poco laborando en la empresa es el que deserta más pronto y se ubica en puestos bajos. Los gerentes, coordinadores y el personal de ventas, que son los que ganan mejor, permanecen más tiempo en la empresa.

**2. ¿EL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO QUE TE PROPORCIONA LA EMPRESA SON LOS ADECUADOS?**

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) DE ACUERDO	30	59%
B) EN DESACUERDO	21	41%
TOTAL	51	100%



Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, consideran que el material y el equipo que la empresa les proporciona son los adecuados, pero el número de trabajadores que consideran que no es así también es sobresaliente, esto indica que se está presentando una desigualdad pues a los trabajadores del área de ventas si se les proporcionan estos materiales para poder trabajar y vender, que es el objetivo de la empresa, pero a los demás trabajadores de las áreas de taller y almacén, principalmente, no se les proporciona el material y equipo adecuado para que desempeñen sus labores, y esto ha generado riesgos de trabajo.

3. ¿LAS INSTALACIONES DE TU CENTRO DE TRABAJO CONTRIBUYEN AL MEJOR DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) DE ACUERDO	42	82%
B) EN DESACUERDO	9	18%
TOTAL	51	100%

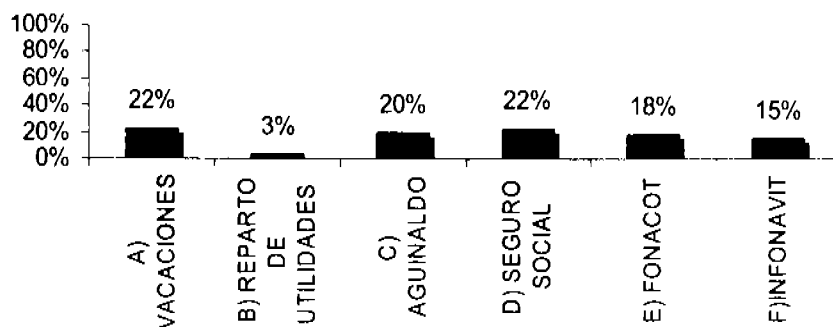


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, consideran que las instalaciones de la empresa son las adecuadas y éstas contribuyen a tener un mejor desempeño, pues el lugar donde realizan sus labores es el apropiado.

#### 4. ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES PRESTACIONES RECIBES?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) VACACIONES	47	22%
B) RÉPARTO DE UTILIDADES	7	3%
C) AGUINALDO	43	20%
D) SEGURO SOCIAL	48	22%
E) FONACOT	38	18%
F) INFONAVIT	33	15%
TOTAL	216	100%

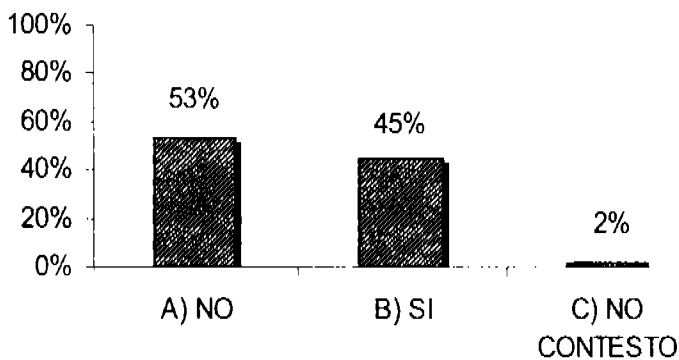


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, reciben principalmente las prestaciones sociales de ley como son: seguro social, vacaciones y aguinaldo, pero el reparto de utilidades solamente lo reciben muy pocos trabajadores, que son los que tienen puestos más elevados como los del área administrativa, ya que los obreros no reciben esta prestación y esto les provoca desánimo y desmotivación por la falta de equidad.

## 5. ¿ESTAS CONFORME CON LAS PRESTACIONES QUE RECIBES?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	27	53%
B) SI	23	45%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

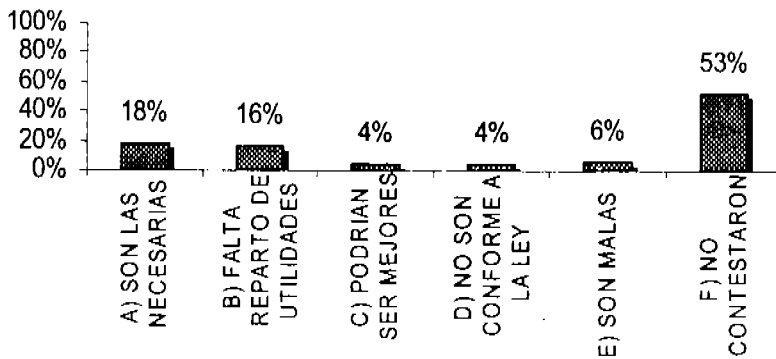


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría del personal no está conforme con las prestaciones que recibe pues considera que a parte de que le falta el reparto de utilidades, es un factor que lo desanima por no recibir lo justo.

## ¿POR QUÉ?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SON LAS NECESARIAS	9	18%
B) FALTA REPARTO DE UTILIDADES	8	16%
C) PODRIAN SER MEJORES	2	4%
D) NO SON CONFORME A LA LEY	2	4%
E) SON MALAS	3	6%
F) NO CONTESTARON	27	53%
TOTAL	51	100%

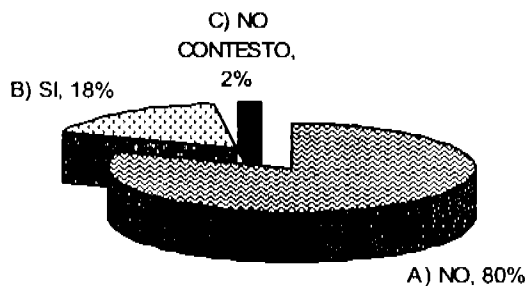


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, no están conformes con las prestaciones que reciben, principalmente porque hace falta el reparto de utilidades, pero también la mayoría de ellos no contesta porque si, o no, están de acuerdo con esas prestaciones, lo cual indica que muchos tienen desconocimiento de las prestaciones que realmente reciben.

## 6. ¿ESTA EMPRESA PAGA MEJOR QUE OTRAS QUE CONOCES?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	41	80%
B) SI	9	18%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%



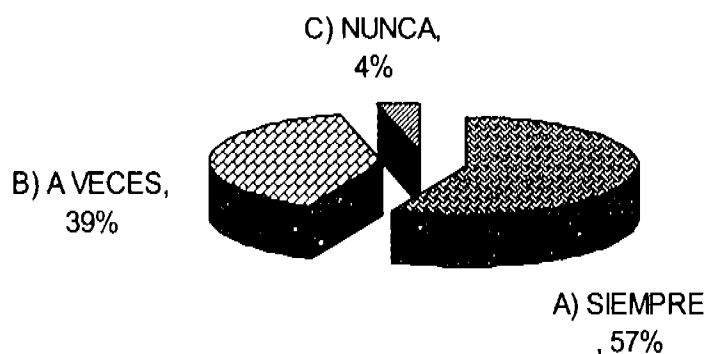
Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en gran parte, opinan que la empresa Embotelladora Aga no paga mejor que otras empresas del mismo giro, esto indica que los salarios son bajos y por ello los trabajadores no permanecen mucho tiempo en la empresa y no dudan en elegir otro empleo. Los que consideran que si paga mejor es porque no han tenido otros trabajos con los cuales puedan comparar los sueldos.



## 7. ¿RECIBES TU PAGO EN TIEMPO Y SIN ERRORES?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	29	57%
B) A VECES	20	39%
C) NUNCA	2	4%
TOTAL	51	100%

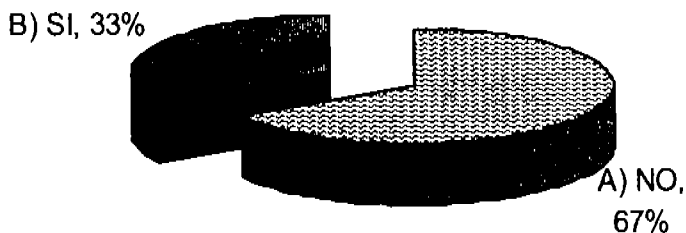


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, reciben su pago a tiempo y sin errores de monto, pero un número significativo de ellos solamente a veces lo recibe así, lo cual indica que la empresa está fallando en cuestión de organización y el trabajador se desmotiva.

## 8. ¿CONSIDERAS QUE GANAS LO JUSTO EN FUNCIÓN A TU TRABAJO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	34	67%
B) SI	17	33%
TOTAL	51	100%

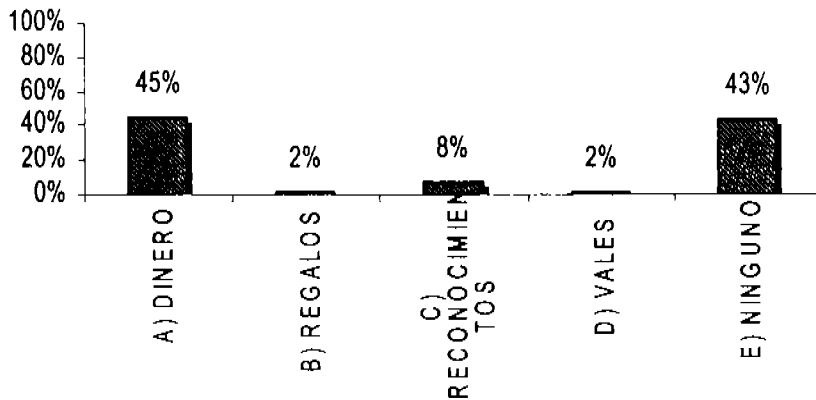


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte del personal considera que no gana lo justo en relación a su trabajo, porque los salarios son bajos pues predomina el salario mínimo, las prestaciones no son muy buenas y los incentivos los reciben en tiempos muy espaciados, es decir, cada mes. Además los trabajadores tienen el conocimiento de que otras empresas del mismo giro pagan mejor que esta empresa, lo cual provoca que su permanencia sea corta y se presente continuamente la rotación de personal.

### 9. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES INCENTIVOS RECIBES?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) DINERO	24	45%
B) REGALOS	1	2%
C) RECONOCIMIENTOS	4	8%
D) VALES	1	2%
E) NINGUNO	23	43%
TOTAL	53	100%

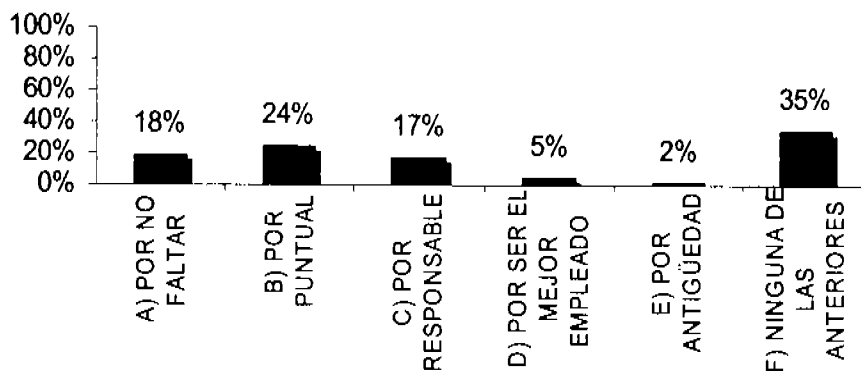


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores reciben incentivos, principalmente es dinero, pero dichos empleados son del área de ventas, quienes reciben incentivos por cubrir las cuotas de venta. Pero la otra parte de trabajadores que no recibe ninguno, cuya cantidad es muy sobresaliente, son de las áreas de taller, administración, almacén y recursos humanos. Esta desigualdad ha generado ausentismo y rotación de personal.

## 10. INDICA PORQUE RAZÓN SE TE OTORGAN LOS INCENTIVOS

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) POR NO FALTAR	12	18%
B) POR PUNTUAL	16	24%
C) POR RESPONSABLE	11	17%
D) POR SER EL MEJOR EMPLEADO	3	5%
E) POR ANTIGÜEDAD	1	2%
F) NINGUNA DE LAS ANTERIORES	23	35%
TOTAL	66	100%

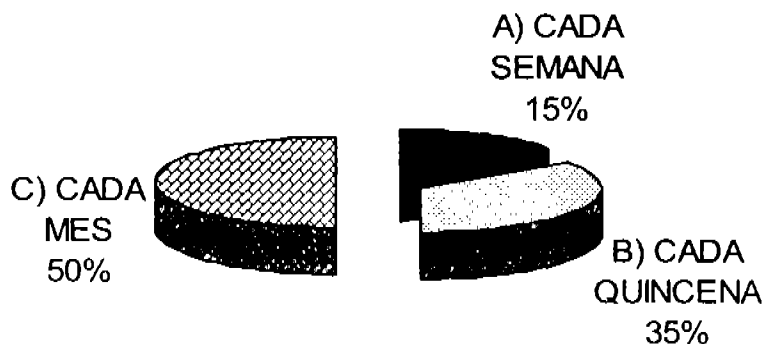


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la mayor parte del personal de ventas se le otorga incentivos por ser puntual, responsable, no faltar, además de cubrir cuotas de ventas. A los empleados que no les otorgan incentivos se ubican en el rango de ninguna de las anteriores, el cual es elevado, y son de las áreas de taller, administración, almacén y recursos humanos.

## 11. ¿CADA CUÁNDO RECIBES LOS INCENTIVOS?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) CADA SEMANA	4	15%
B) CADA QUINCENA	9	35%
C) CADA MES	13	50%
TOTAL	26	100%

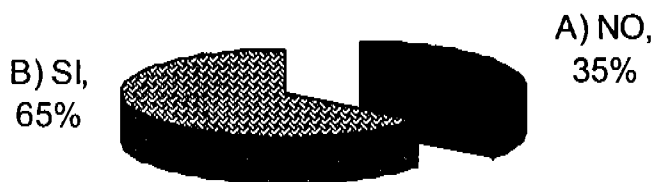


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la mayoría de los trabajadores que reciben incentivos, le son otorgados cada mes, seguido por el rubro de cada quincena; esto muestra que esos incentivos no son tan continuos, lo cual influye en la desmotivación de los trabajadores pues consideran que no ganan lo justo en relación a su trabajo y por ello deciden no permanecer mucho tiempo en la empresa.

12. ¿AL ENTRAR A ESTA EMPRESA RECIBISTE CAPACITACIÓN PARA REALIZAR TU TRABAJO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	18	35%
B) SI	33	65%
TOTAL	51	100%

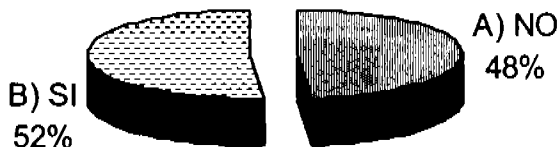


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores que en su mayoría recibieron capacitación al entrar a la empresa, tanto de su trabajo como de la institución, son los del área de ventas, y en el otro porcentaje de los que no recibieron se encuentra el personal del área de taller, almacén, administración y recursos humanos, por lo que la capacitación no es igual para todos los trabajadores que entran a la empresa y se enfoca solamente en el departamento de ventas.

### 13. ¿CONSIDERAS QUE ESA CAPACITACIÓN FUE COMPLETA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	16	48%
B) SI	17	52%
TOTAL	33	100%

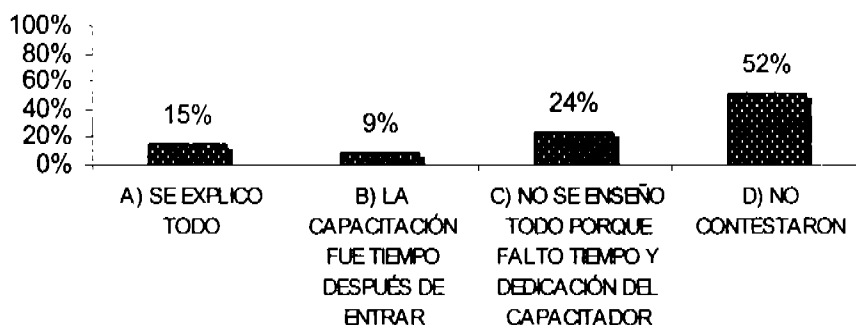


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría del personal opina que la capacitación si fue completa pero la diferencia con los trabajadores que opinaron que no lo fue, es mínima. Los que la consideraron completa, que son los del área de ventas, fue porque se les habló sobre sus actividades a desempeñar a parte de informarles algunos datos de la empresa. Los que no la consideraron de esta forma fueron los trabajadores de las demás áreas.

## ¿POR QUÉ?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SE EXPLICÓ TODO	5	15%
B) LA CAPACITACIÓN FUE TIEMPO DESPUÉS DE ENTRAR	3	9%
C) NO SE ENSEÑÓ TODO PORQUE FALTO TIEMPO Y DEDICACIÓN DEL CAPACITADOR	8	24%
D) NO CONTESTARON	17	52%
TOTAL	33	100%



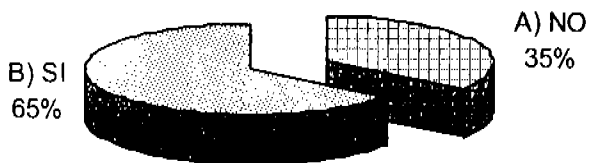
Fuente: Encuesta Directa 2004

A los trabajadores que se les explicó tanto las funciones como la estructura de la empresa a parte de lo que tenían que hacer, obviamente, opinan que fue completa; pero hay personas, con un número significativo como la gráfica lo muestra, considerando que no fue completa, ya que no se les enseñó esto porque el tiempo de la capacitación fue poco y además faltó que el capacitador les hablara más acerca de la empresa, pues fue muy concreto en sus explicaciones. Además la mayoría de los trabajadores no contestaron lo cual indica que no saben bien porque si fue completa y porque no lo fue.



#### 14. ¿SIGUES RECIBIENDO CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	17	35%
B) SI	32	65%
TOTAL	49	100%

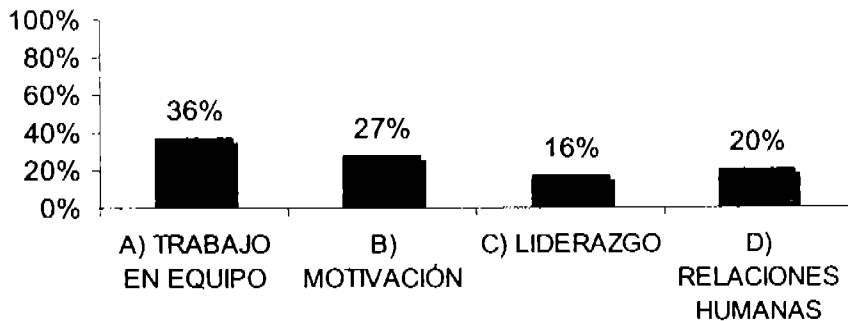


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores siguen recibiendo capacitación y adiestramiento, pero solamente se enfoca al área de ventas y siempre la imparte alguien interno, lo cual afecta porque los trabajadores toman la capacitación como algo rutinario.

## ¿CUÁL?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) TRABAJO EN EQUIPO	20	36%
B) MOTIVACIÓN	15	27%
C) LIDERAZGO	9	16%
D) RELACIONES HUMANAS	11	20%
TOTAL	55	100%

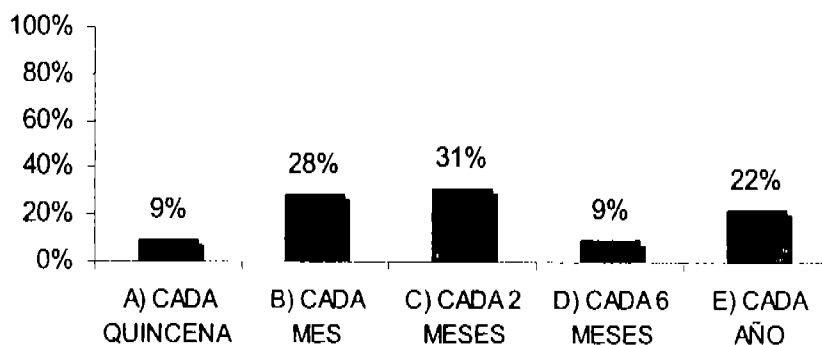


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores siguen recibiendo capacitación y adiestramiento, pero dicha capacitación está enfocada al área de ventas, y por ello ésta es, principalmente, sobre trabajo en equipo y motivación para que los trabajadores puedan cubrir las cuotas de ventas.

### 15. ¿CADA CUÁNDO RECIBES CAPACITACIÓN?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) CADA QUINCENA	3	9%
B) CADA MES	9	28%
C) CADA 2 MESES	10	31%
D) CADA 6 MESES	3	9%
E) CADA AÑO	7	22%
TOTAL	32	100%

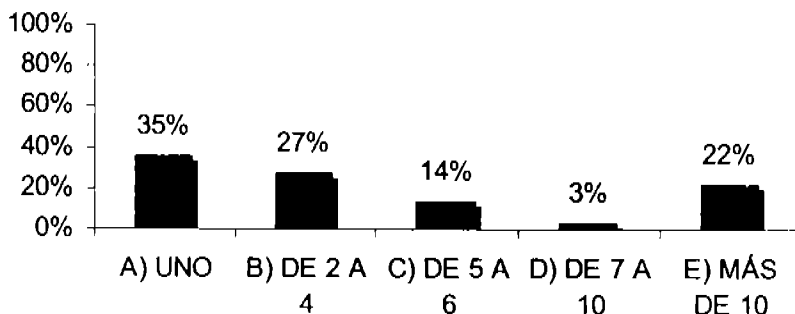


Fuente: Encuesta Directa 2004

La capacitación que reciben los trabajadores es principalmente cada dos meses, seguida de cada mes y luego de cada año, lo cual indica que a pesar de que se le da prioridad al personal de ventas, la capacitación no es continua y no resulta tan eficaz, pues los trabajadores no ponen en práctica lo que se les enseña.

16. ¿EN ESTE AÑO A CUÁNTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN HAS ASISTIDO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) UNO	13	35%
B) DE 2 A 4	10	27%
C) DE 5 A 6	5	14%
D) DE 7 A 10	1	3%
E) MÁS DE 10	8	22%
TOTAL	37	100%



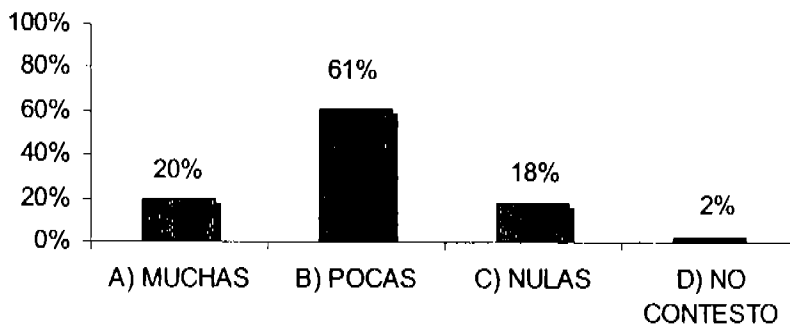
Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, solamente han asistido a un curso de capacitación en el año 2004, seguido de dos a cuatro cursos, pero los trabajadores que han asistido a más de un curso de capacitación son los del área de ventas, pues necesitan capacitarlos un poco más seguido que a los demás trabajadores porque tienen contacto con los clientes de la empresa, aún así hay que destacar que los trabajadores se contradicen pues la mayoría había dicho que la capacitación la reciben cada dos meses, es decir no tan continuamente por lo que no asisten a muchos cursos, y gente que menciona que no recibe capacitación aquí menciona que si ha asistido a cursos.

## 17. LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO EN TU TRABAJO

SON:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) MUCHAS	10	20%
B) POCAS	31	61%
C) NULAS	9	18%
D) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

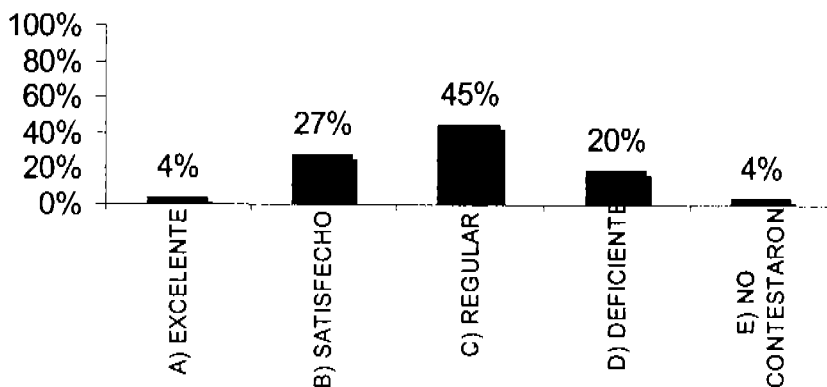


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte del personal considera que las oportunidades de crecimiento y desarrollo en su trabajo son pocas, que unidas a las nulas suman un porcentaje muy importante en comparación con las de muchas, esto provoca que dicho personal no forme parte de la empresa por mucho tiempo y prefiere salir en busca de mejores oportunidades.

## 18. EL APOYO PARA TU DESARROLLO EN LA EMPRESA ES:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) EXCELENTE	2	4%
B) SATISFECHO	14	27%
C) REGULAR	23	45%
D) DEFICIENTE	10	20%
E) NO CONTESTARON	2	4%
TOTAL	51	100%



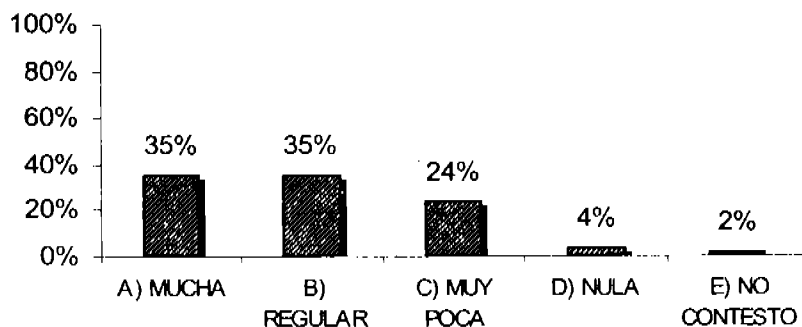
Fuente: Encuesta Directa 2004

Como la gráfica lo indica los trabajadores, en su mayoría, tienen un regular apoyo para su desarrollo por parte de la empresa, es decir, muchos no tienen oportunidades de crecimiento. Los trabajadores que indican lo contrario son los del área de ventas que tienen la oportunidad de ascender a otro puesto y de estudiar dentro de la escuela comercial de la empresa.

## 19. LA OPORTUNIDAD EN TU TRABAJO DE REALIZAR LO QUE SABES HACER

ES:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) MUCHA	18	35%
B) REGULAR	18	35%
C) MUJY POCA	12	24%
D) NULA	2	4%
E) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

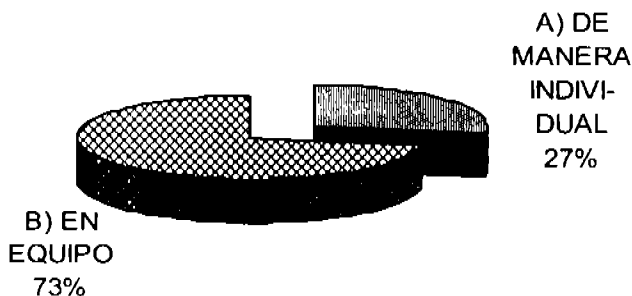


Fuente: Encuesta Directa 2004

Proporcionalmente los trabajadores del área de ventas tienen de forma regular y mucha, la oportunidad de realizar lo que saben hacer, los que tienen muy poca y nula son los trabajadores de las áreas de administración, almacén, taller y recursos humanos pues se les limita su labor a las actividades propias de su departamento.

20. ¿DE QUÉ MANERA SE ORGANIZA EL PERSONAL DE TU DEPARTAMENTO PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) DE MANERA INDIVIDUAL	14	27%
B) EN EQUIPO	37	73%
TOTAL	51	100%



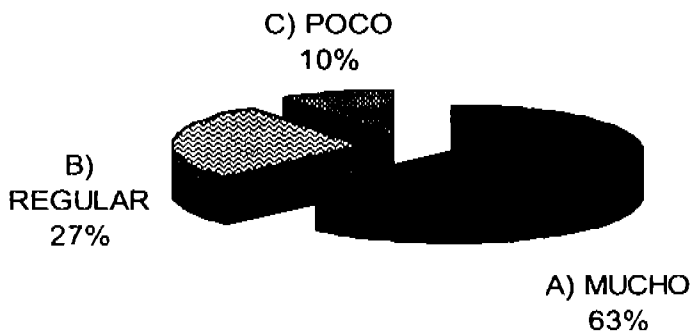
Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, se organizan en equipo para cumplir con su trabajo, pero estos trabajadores son principalmente del área de ventas pues juntos tienen que cubrir las cuotas de ventas y por ello trabajan en equipo, el personal de almacén también trabaja en equipo para poder cargar y descargar los camiones con producto. Los trabajadores de las áreas de administración, recursos humanos y taller, son los que se enfocan a trabajar de manera individual pues los jefes inmediatos no fomentan el trabajo en equipo.



## 21. ¿SABES LO QUE ES TRABAJAR EN EQUIPO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) MUCHO	32	63%
B) REGULAR	14	27%
C) POCO	5	10%
TOTAL	51	100%

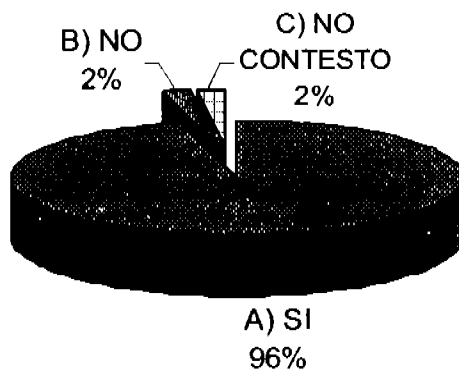


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte del personal sabe mucho lo que es el trabajo en equipo, pero este personal es del área de ventas que recibe capacitación enfocada a este tema para sacar el trabajo adelante y cubrir las cuotas de venta, los trabajadores que saben de forma regular y poco lo que es el trabajo en equipo son los de las áreas restantes.

## 22. ¿TE GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SI	49	96%
B) NO	1	2%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

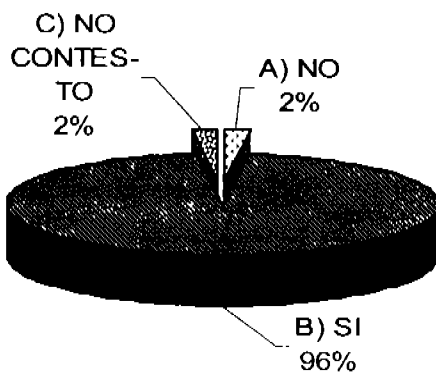


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la gran mayoría del personal le gusta trabajar en equipo porque así se hace más rápido el trabajo y más fácil que de forma individual, pero varios empleados no lo practican porque los jefes inmediatos no fomentan esta forma de trabajar.

23. ¿CONSIDERAS IMPORTANTE EL TRABAJO EN EQUIPO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	1	2%
B) SI	49	96%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

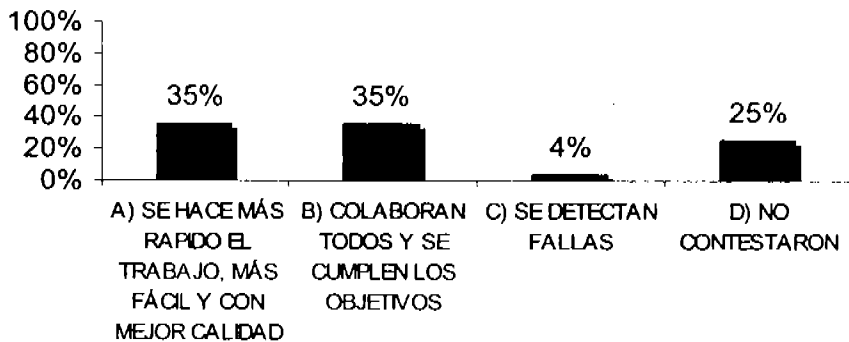


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores consideran que es importante trabajar en equipo porque así colaboran todos y se hacen más rápido las cosas, pero no todos los jefes fomentan el trabajar en equipo.

## ¿POR QUÉ?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SE HACE MÁS RÁPIDO EL TRABAJO, MÁS FÁCIL Y CON MEJOR CALIDAD	18	35%
B) COLABORAN TODOS Y SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS	18	35%
C) SE DETECTAN FALLAS	2	4%
D) NO CONTESTARON	13	25%
TOTAL	51	100%

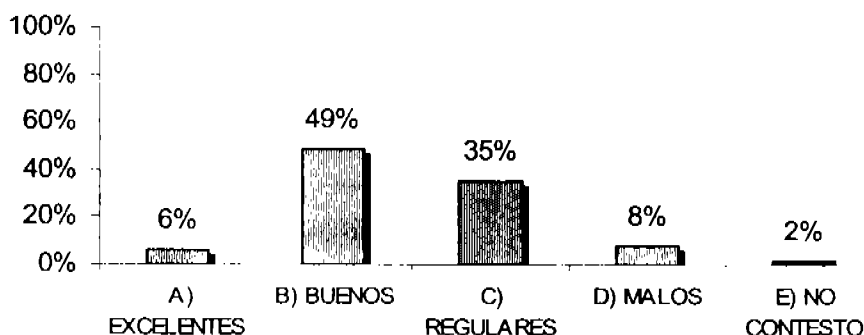


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores consideran importante el trabajo en equipo por que así se hace más rápido el trabajo, más fácil y con mejor calidad además de que colaboran todos y se cumplen los objetivos. Una cantidad sobresaliente de trabajadores opinan que es importante pero no dicen por qué.

**24. LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO QUE EXISTEN EN TU DEPARTAMENTO SON:**

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) EXCELENTES	3	6%
B) BUENOS	25	49%
C) REGULARES	18	35%
D) MALOS	4	8%
E) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

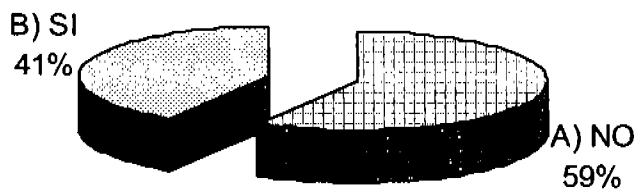


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, consideran que la cooperación y el trabajo en equipo existente en su departamento son buenos; estos trabajadores son los del área de ventas, pero los que opinan que son regulares sumados con quienes opinan que son malos muestran un porcentaje considerable, y son los de las áreas de taller, administración y recursos humanos donde no se da mucho el trabajo en equipo.

25. ¿LA EMPRESA ORGANIZA ACTIVIDADES PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	30	59%
B) SI	21	41%
TOTAL	51	100%



Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría del personal menciona que la empresa no organiza actividades para fomentar el trabajo en equipo, por ello varios empleados optan por trabajar de manera individual.

## ¿CUÁLES?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) CURSOS	10	38%
B) DEPORTE	1	4%
C) NO SABE	1	4%
D) NO CONTESTARON	14	54%
TOTAL	26	100%

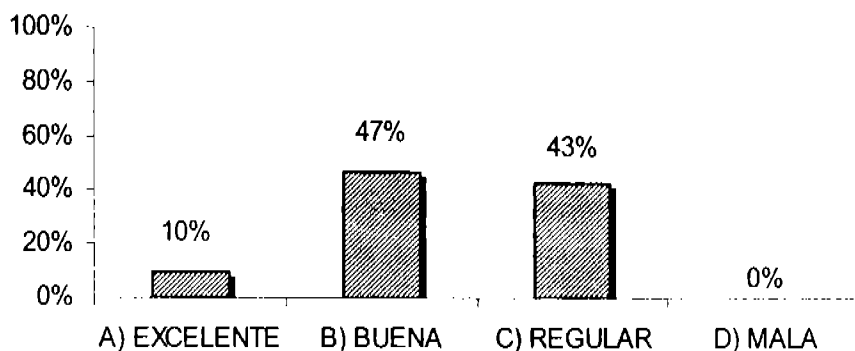


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores opinan que la empresa no organiza eventos para fomentar el trabajo en equipo, pero los trabajadores que dicen que si, que son los del área de ventas principalmente, mencionan que organiza mayoritariamente cursos sobre el trabajo en equipo, aunque es importante mencionar que un gran porcentaje de trabajadores no contestaron nada lo que muestra que no tienen claro que organiza la empresa para fomentar el trabajo en equipo.

26. ¿CÓMO CALIFICARÍAS LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE EN TU DEPARTAMENTO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) EXCELENTE	5	10%
B) BUENA	24	47%
C) REGULAR	22	43%
D) MALA	0	0%
TOTAL	51	100%



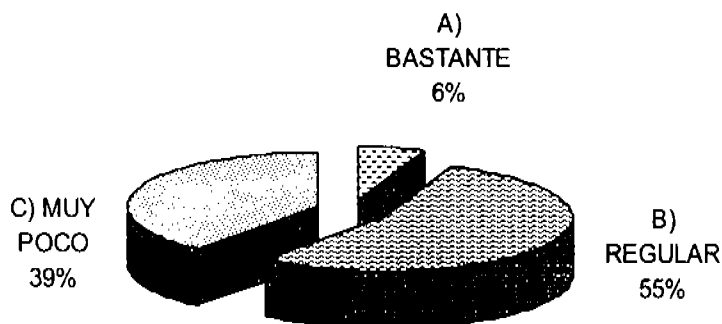
Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores califican la comunicación existente en su departamento como buena, pero existe un porcentaje sobresaliente de los trabajadores que opinan que esa comunicación es regular, por ello varios no trabajan en equipo como los del área administrativa.



## 27. ¿CONOCES LO QUE HACEN OTRAS ÁREAS?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) BASTANTE	3	6%
B) REGULAR	28	55%
C) MUY POCO	20	39%
TOTAL	51	100%

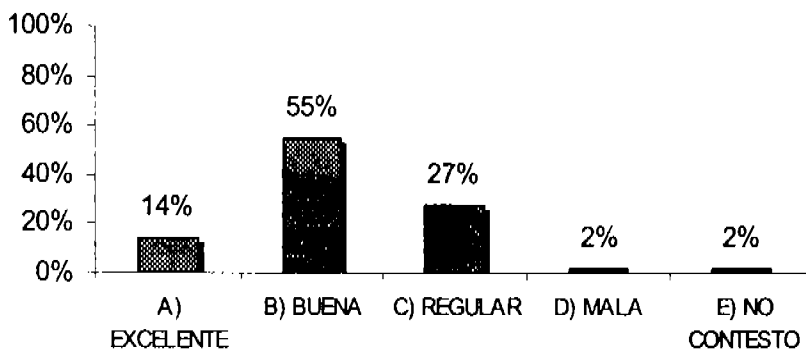


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores en su mayoría conocen de forma regular lo que hacen otras áreas de la empresa, esto indica que no existe mucha comunicación y relación entre departamentos, además de que en la inducción no se maneja esta información y no se rolan puestos y aunque si existe la oportunidad de que los trabajadores asciendan no se realiza frecuentemente.

## 28. LA RELACIÓN CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) EXCELENTE	7	14%
B) BUENA	28	55%
C) REGULAR	14	27%
D) MALA	1	2%
E) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

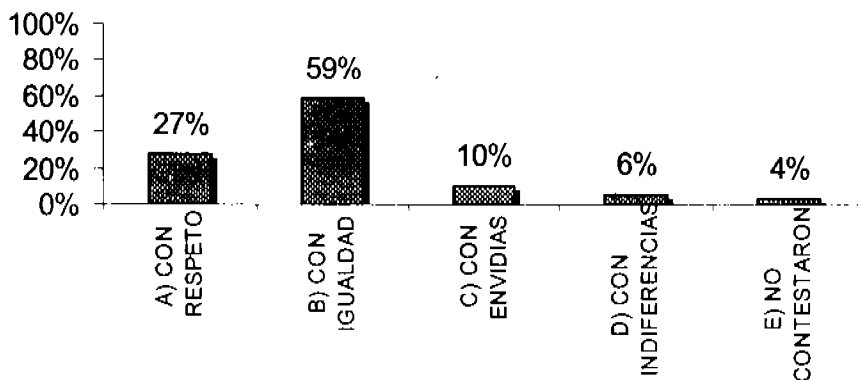


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo, debido a que entre ellos hay una buena comunicación, pero existen también los trabajadores que tienen una relación tanto regular como mala con los demás porque la comunicación que existe entre ellos es regular ya que se presentan envidias y mala información entre personas.

29. EN ORDEN DE IMPORTANCIA SEÑALA COMO SE TRATAN ENTRE  
COMPAÑEROS:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) CON RESPETO	14	27%
B) CON IGUALDAD	30	59%
C) CON ENVIDIAS	5	10%
D) CON INDIFERENCIAS	3	6%
E) NO CONTESTARON	2	4%
TOTAL	51	100%

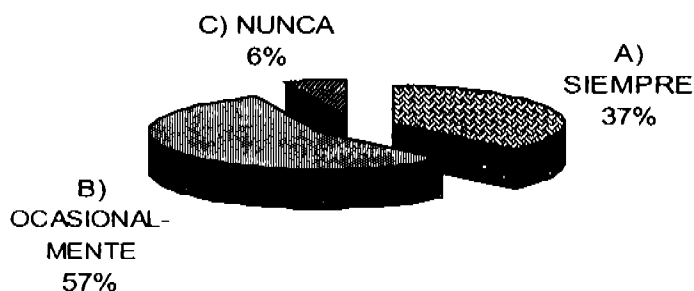


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores, en su mayoría, se tratan entre compañeros con igualdad y respeto pues tienen una relación y comunicación buena.

30. TU JEFE TE ORIENTA Y ESTA CERCA DE TI SI NECESITAS APOYO EN TU TRABAJO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	19	37%
B) OCASIONALMENTE	29	57%
C) NUNCA	3	6%
TOTAL	51	100%

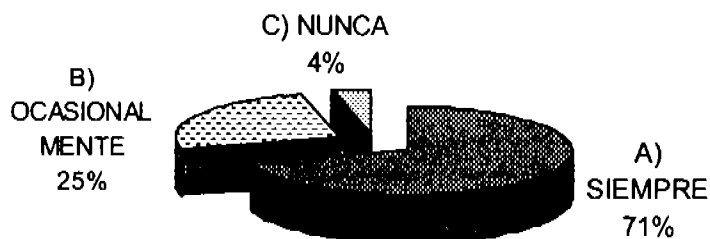


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores consideran que su jefe los orienta y los apoya en su trabajo ocasionalmente, lo cual indica que no hay una comunicación constante, una convivencia y no hay motivación para trabajar en equipo.

### 31. TU JEFE TE TRATA CON RESPETO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	36	71%
B) OCASIONALMENTE	13	25%
C) NUNCA	2	4%
TOTAL	51	100%

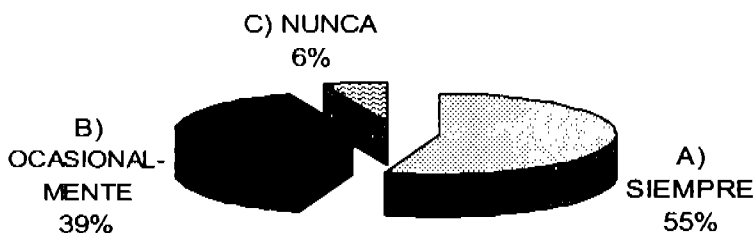


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la mayoría de los trabajadores su jefe los trata con respeto, es decir, no los maltrata y toma en cuenta que son seres humanos.

### 32. TU JEFE TE DEFINE CLARAMENTE LOS OBJETIVOS Y METAS A ALCANZAR

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	28	55%
B) OCASIONALMENTE	20	39%
C) NUNCA	3	6%
TOTAL	51	100%



Fuente: Encuesta Directa 2004

A la mayor parte de los trabajadores, sobre todo de ventas, su jefe les define de forma clara los objetivos y metas a alcanzar, pero aún así existe un porcentaje considerable de trabajadores a los que no les definen estas situaciones por ello el personal no tiene un sentido de pertenencia con la empresa, no tiene puesta la camiseta y a la primera oportunidad renuncia.

### 33. TU JEFE TE DICE CUANDO ESTAS HACIENDO BIEN O MAL TU TRABAJO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	29	57%
B) OCASIONALMENTE	19	37%
C) NUNCA	3	6%
TOTAL	51	100%

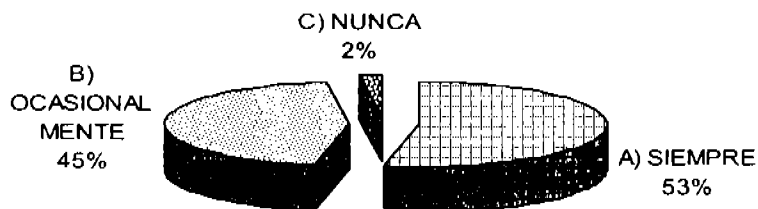


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la mayoría del personal su jefe le dice cuando está haciendo bien o mal su trabajo, pero sobre todo es en el área de ventas donde les indican a los trabajadores como están haciendo su trabajo y como deberían hacerlo.

### 34. TIENES COMUNICACIÓN CONSTANTE CON TU JEFE

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	27	53%
B) OCASIONALMENTE	23	45%
C) NUNCA	1	2%
TOTAL	51	100%



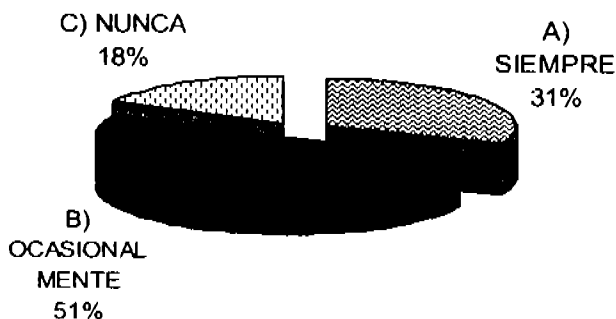
Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores tienen comunicación constante con su jefe, pero se habla nuevamente de los empleados del área de ventas que tienen que estar reportando a sus jefes sus ventas diariamente, sin embargo la cantidad de trabajadores que no tienen comunicación constante con su jefe no se encuentra muy retirada de la anterior, lo cual muestra que no existe una retroalimentación constante del desempeño del trabajador.



**35. TU JEFE DEDICA TIEMPO PARA QUE EVALÚEN CONJUNTAMENTE TU DESEMPEÑO**

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	16	31%
B) OCASIONALMENTE	26	51%
C) NUNCA	9	18%
TOTAL	51	100%

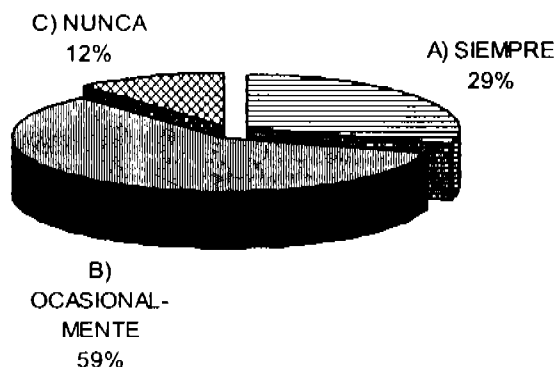


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la mayoría de los trabajadores su jefe solamente ocasionalmente les dedica tiempo para evaluar su desempeño y también existe un significativo porcentaje de trabajadores a los que nunca les dedican tiempo para realizar esta actividad. Esto nos muestra una contradicción cuando se habla de que a la mayoría de los trabajadores su jefe les dice cuando están haciendo bien o mal su trabajo y esto provoca desmotivación en lugar de una rectificación del desempeño.

### 36. TU JEFE ESCUCHA TU PUNTO DE VISTA Y ESTA ABIERTO AL CAMBIO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	15	29%
B) OCASIONALMENTE	30	59%
C) NUNCA	6	12%
TOTAL	51	100%

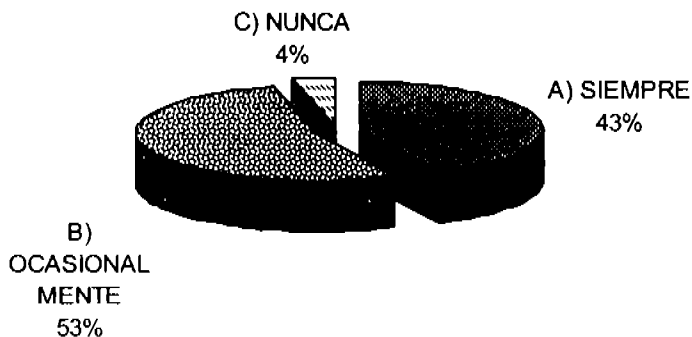


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los jefes, en su mayoría, escuchan ocasionalmente el punto de vista de los trabajadores y no están abiertos al cambio, por lo que se puede hablar de una comunicación ocasional solamente y no es en su mayoría "siempre", como se mencionaba.

### 37. TU JEFE ES JUSTO CONTIGO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	22	43%
B) OCASIONALMENTE	27	53%
C) NUNCA	2	4%
TOTAL	51	100%

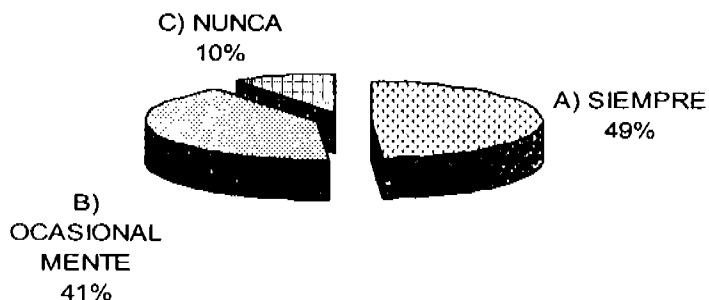


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los jefes solamente son justos con los trabajadores ocasionalmente esto se debe a que los jefes no toman en cuenta el punto de vista de ellos, no están abiertos al cambio, además de que no apoyan y orientan a sus trabajadores cuando ellos lo necesitan. Los que opinan que su jefe si es justo con ellos son de las áreas de taller y ventas, y dichos jefes tienen formación profesional en ingeniería.

### 38. TU JEFE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SIEMPRE	25	49%
B) OCASIONALMENTE	21	41%
C) NUNCA	5	10%
TOTAL	51	100%

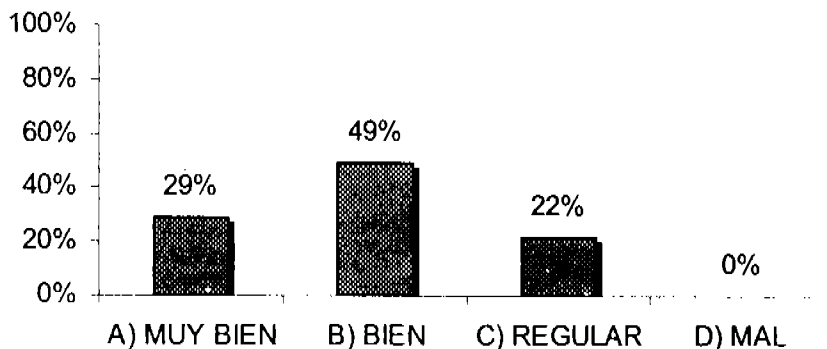


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los jefes siempre promueven el trabajo en equipo, pero un número importante no lo hace, por esta razón varios de los trabajadores no saben lo que es trabajar en equipo y algunos optan por trabajar de manera individual, por lo mismo no hay un ambiente armonioso de amistad.

### 39. ¿CÓMO TE SIENTES TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) MUY BIEN	15	29%
B) BIEN	25	49%
C) REGULAR	11	22%
D) MAL	0	0%
TOTAL	51	100%

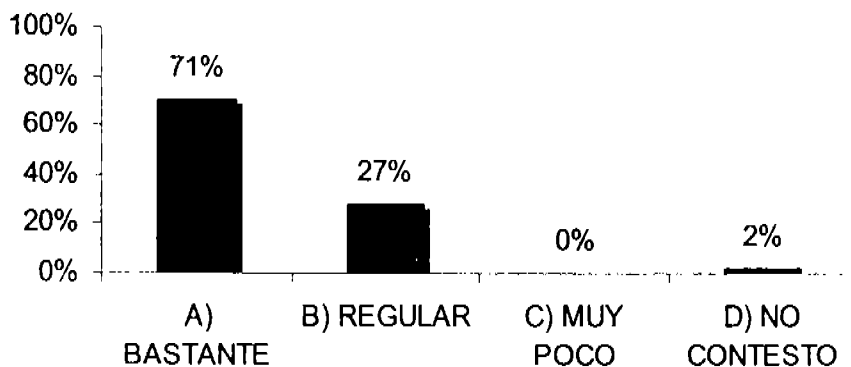


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores se sienten bien trabajando en la empresa Embotelladora Aga, porque les gusta su trabajo, ya que la mayoría de ellos lo sienten ligero y consideran que las funciones que desempeñan son interesantes, además de que expresan que los turnos de trabajo son cómodos. Pero a la vez muestran una actitud conformista pues no quieren hacer esfuerzos.

#### 40. ¿TE GUSTA TU TRABAJO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) BASTANTE	36	71%
B) REGULAR	14	27%
C) MUY POCO	0	0%
D) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

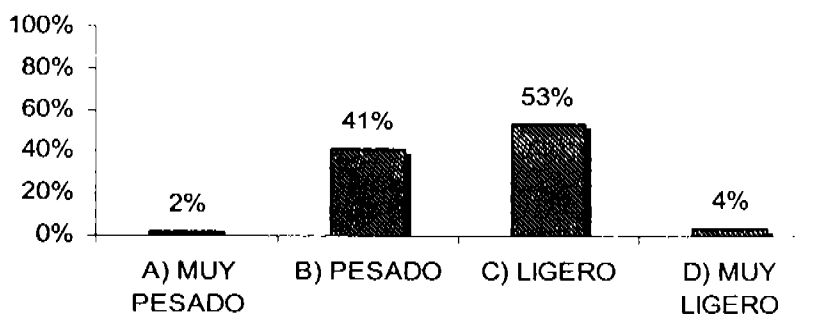


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la gran mayoría de los trabajadores les gusta bastante su trabajo porque es interesante y es ligero, a los que les gusta de forma regular es porque lo consideran aburrido y pesado y su productividad es baja.

#### 41. CONSIDERAS QUE TU TRABAJO ES:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) MUY PESADO	1	2%
B) PESADO	21	41%
C) LIGERO	27	53%
D) MUY LIGERO	2	4%
TOTAL	51	100%

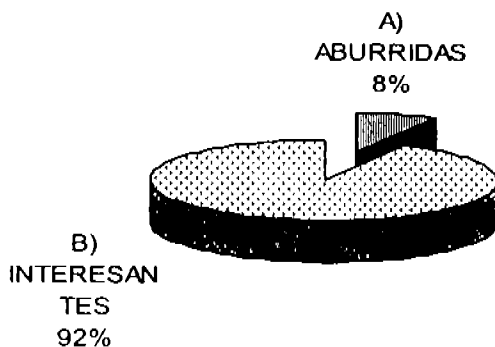


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores consideran que su trabajo es ligero porque no hay muchas cargas de trabajo y los turnos son cómodos, pero también hay un número considerable de trabajadores que opinan que su trabajo es pesado por el trabajo que se acumula.

42. LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAS EN ESTA EMPRESA TE PARECEN:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) ABURRIDAS	4	8%
B) INTERESANTES	47	92%
TOTAL	51	100%



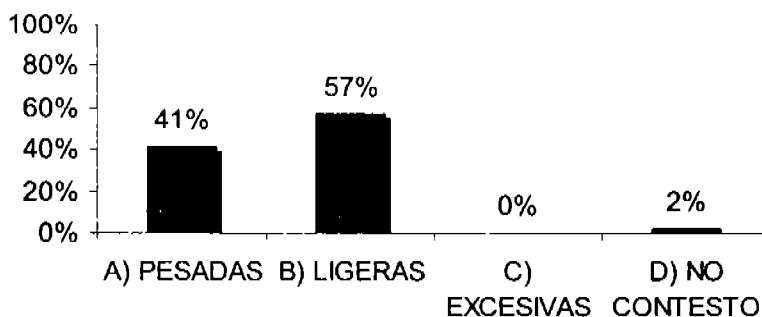
Fuente: Encuesta Directa 2004

En su mayoría los trabajadores expresan que las funciones que desempeñan en la empresa les parecen interesantes y por ello les gusta lo que hacen, y a los que no, les parecen aburridas.



### 43. LAS CARGAS DE TRABAJO SON:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) PESADAS	21	41%
B) LIGERAS	29	57%
C) EXCESIVAS	0	0%
D) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

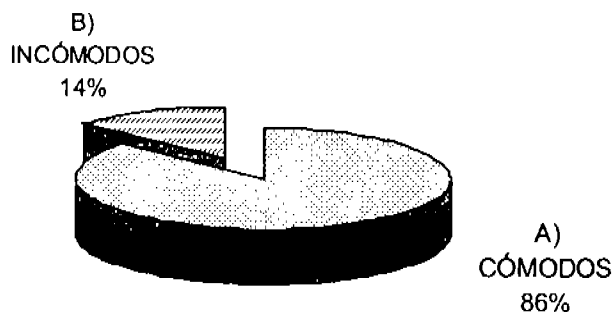


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores expresan que las cargas de trabajo son ligeras, como los del área de ventas, porque así también es su trabajo, pero otro número importante de trabajadores consideran que las cargas de trabajo son pesadas porque así es su trabajo, entre ellos se encuentra el personal de taller y almacén.

#### 44. LOS TURNOS DE TRABAJO TE PARECEN:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) CÓMODOS	44	86%
B) INCÓMODOS	7	14%
TOTAL	51	100%

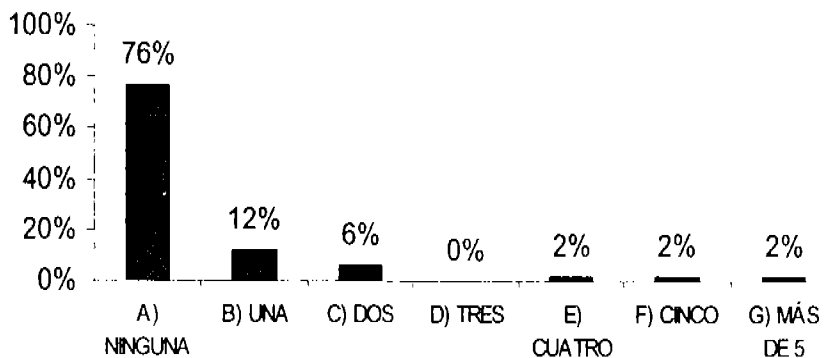


Fuente: Encuesta Directa 2004

A la mayoría de los trabajadores los turnos de trabajo les parecen cómodos, pues viven cerca de la empresa, pero los que expresan que son incómodos es porque viven en colonias muy retiradas de la empresa, este aspecto no es considerado al momento de la contratación por eso también se da la rotación y ausentismo de personal.

45. EN EL TIEMPO QUE LLEVAS LABORANDO EN ESTA EMPRESA, ¿CUÁNTAS VECES SE TE HA RECONOCIDO TU ANTIGÜEDAD?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NINGUNA	39	76%
B) UNA	6	12%
C) DOS	3	6%
D) TRES	0	0%
E) CUATRO	1	2%
F) CINCO	1	2%
G) MÁS DE 5	1	2%
TOTAL	51	100%

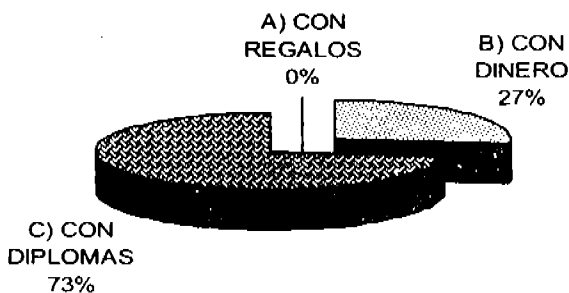


Fuente: Encuesta Directa 2004

De manera considerable a la mayor parte de los trabajadores no se les ha reconocido ninguna vez su antigüedad, a pesar de que existen personas que llevan laborando en la empresa más de diez años. Debido a esto los trabajadores se desaniman y se desmotivan.

46. SI TE HAN RECONOCIDO TU ANTIGÜEDAD, ¿DE QUÉ FORMA HA SIDO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) CON REGALOS	0	0%
B) CON DINERO	3	27%
C) CON DIPLOMAS	8	73%
TOTAL	11	100%

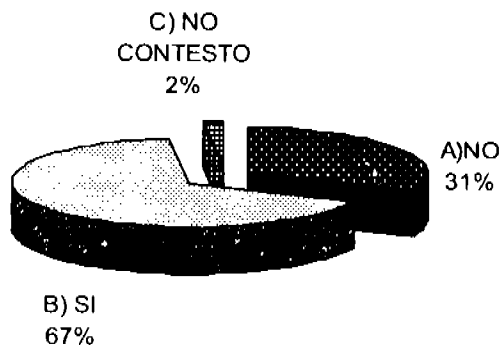


Fuente: Encuesta Directa 2004

A los trabajadores que si les a reconocido su antigüedad, que son de varios departamentos, lo han hecho a través de diplomas principalmente, y solamente a unos cuantos con dinero.

47. ¿TIENES LA OPORTUNIDAD DE ASCENDER A OTRO PUESTO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A)NO	16	31%
B) SI	34	67%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

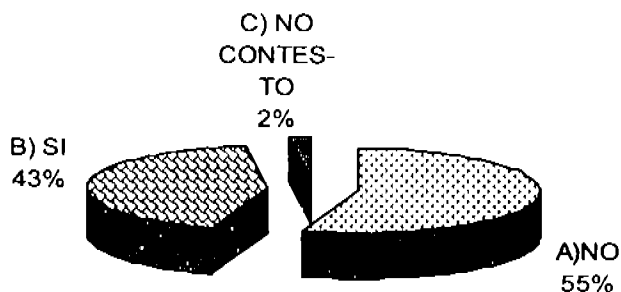


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores, sobre todo del área de ventas, si tienen la oportunidad de ascender a otro puesto, esto es debido a la escuela comercial de la empresa donde se imparten materias a los trabajadores de ventas para que poco a poco conozcan más del área y así puedan ascender cuando exista la oportunidad.

#### 48. ¿HAS TENIDO ASCENSOS EN TU TRABAJO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	28	55%
B) SI	22	43%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

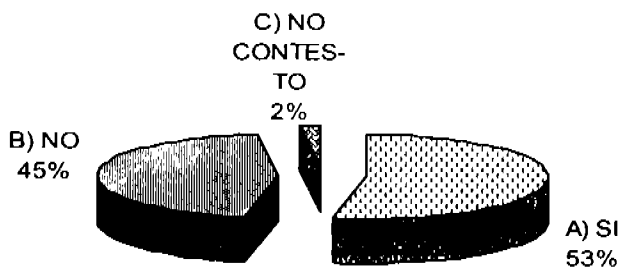


Fuente: Encuesta Directa 2004

Aunque si existe la oportunidad de ascender a otros puestos la mayoría de los trabajadores no lo ha hecho porque dichas oportunidades no se presentan tan frecuentemente, esto genera desmotivación y se refleja en que la mayoría de los trabajadores han tenido faltas, sin embargo varios de ellos si han conseguido ascender.

#### 49. ¿HAS TENIDO FALTAS?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SI	27	53%
B) NO	23	45%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

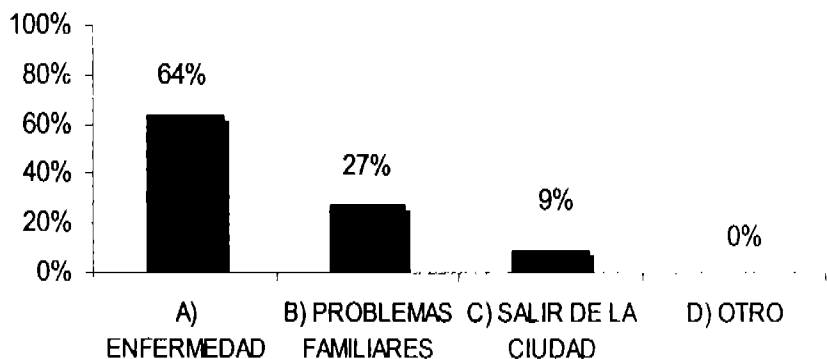


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores si han tenido faltas, se da el ausentismo, y no les pesa mucho faltar aún cuando les descuentan el día, aunque algunos si tienen una buena justificación como son los problemas familiares o padecimiento de una enfermedad grave.

## 50. SI HAS FALTADO, ¿CUÁL HA SIDO EL MOTIVO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) ENFERMEDAD	21	64%
B) PROBLEMAS FAMILIARES	9	27%
C) SALIR DE LA CIUDAD	3	9%
D) OTRO	0	0%
TOTAL	33	100%



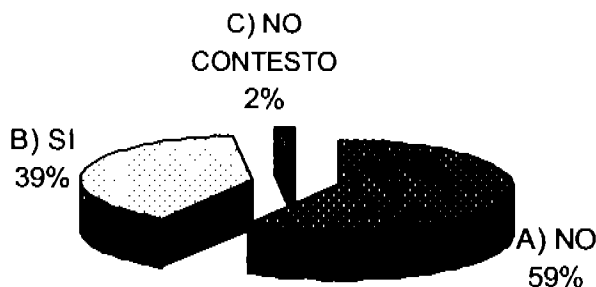
Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores que han tenido faltas, mencionan que ha sido porque se han enfermado pero no todos presentan justificante, lo cual indica que solo usan pretextos para no asistir a trabajar. Aunque también existen los que han faltado por tener problemas familiares o porque han salido de la ciudad.



51. ¿LO QUE TE OFRECE LA EMPRESA CUBRE TUS NECESIDADES?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	30	59%
B) SI	20	39%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

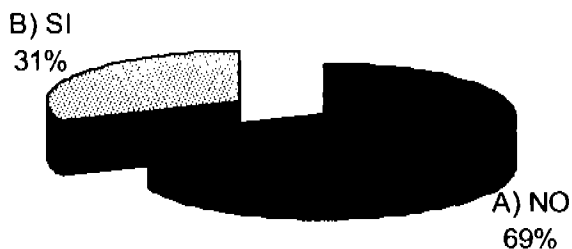


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores consideran que lo que la empresa les ofrece no cubre sus necesidades, pues los salarios no son muy altos, no reciben las prestaciones adecuadas y además no cuentan con incentivos y todo en conjunto hace que lo que perciben no les alcance para cubrir adecuadamente sus necesidades. Los que opinan que si cubre sus necesidades, son trabajadores del área de ventas que reciben mejores prestaciones, sueldos e incentivos por cubrir las cuotas de venta.

52. ¿LA EMPRESA ORGANIZA EVENTOS PARA FOMENTAR LA CONVIVENCIA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) NO	35	69%
B) SI	16	31%
TOTAL	51	100%

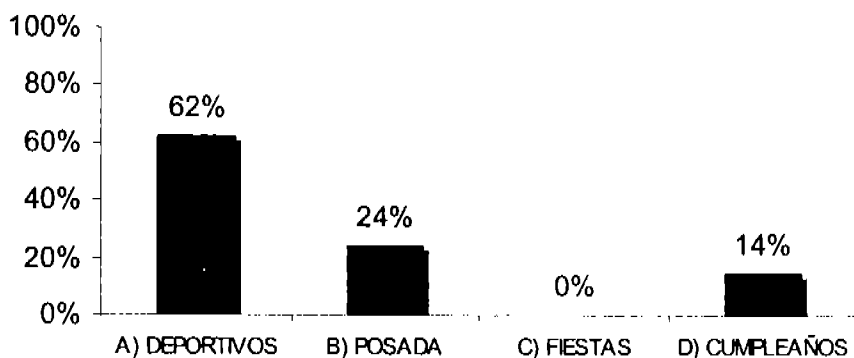


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores expresan que la empresa no organiza eventos para fomentar la convivencia, por ello la relación entre departamentos no es muy buena y no conocen bien lo que hacen.

## ¿DE QUÉ TIPO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) DEPORTIVOS	13	62%
B) POSADA	5	24%
C) FIESTAS	0	0%
D) CUMPLEAÑOS	3	14%
TOTAL	21	100%

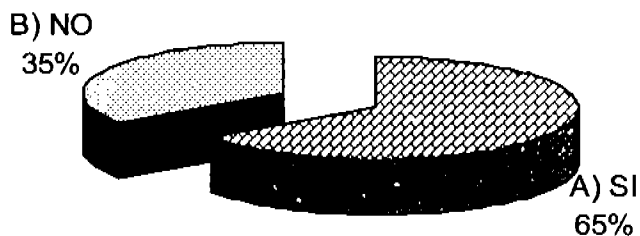


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los que opinan que la empresa si organiza eventos mencionan que se hacen encuentros deportivos principalmente, que anteriormente se realizaban posadas y se festejan los cumpleaños, pero esto se ha dejado de hacer porque la empresa no tiene presupuesto para seguir realizando estas actividades.

53. ¿PARTICIPAS EN LOS EVENTOS QUE ORGANIZA LA EMPRESA PARA FOMENTAR LA CONVIVENCIA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SI	17	65%
B) NO	9	35%
TOTAL	26	100%

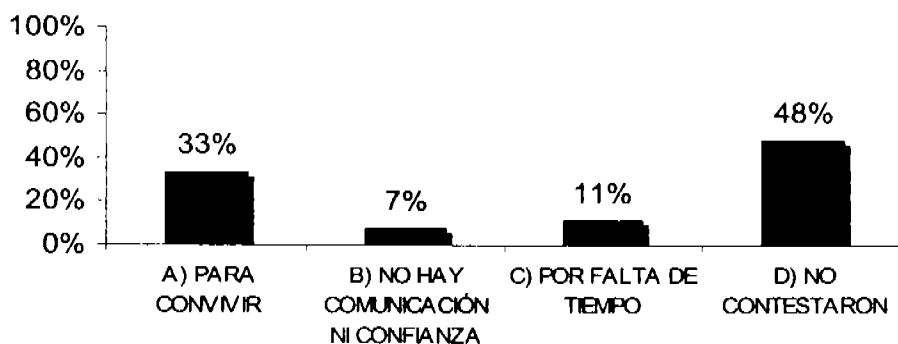


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría de los trabajadores que mencionan que la empresa si organiza eventos para fomentar la convivencia, si participan en dichos eventos para poder convivir.

## ¿POR QUÉ?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) PARA CONVIVIR	9	33%
B) NO HAY COMUNICACIÓN NI CONFIANZA	2	7%
C) POR FALTA DE TIEMPO	3	11%
D) NO CONTESTARON	13	48%
TOTAL	27	100%

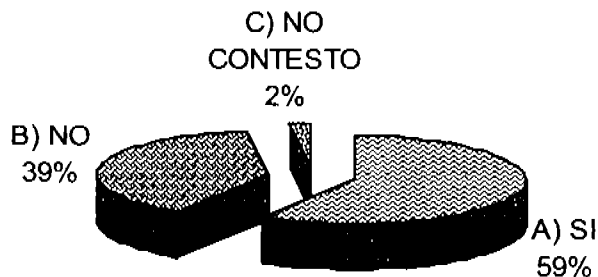


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores que mencionan que la empresa si organiza eventos para fomentar la convivencia si participan en ellos para poder convivir, los que no participan en los eventos es porque no tienen tiempo y porque no existe comunicación ni confianza. Pero la mayoría de los trabajadores no menciona porque si o no participa.

54. ¿CONOCES LA ORGANIZACIÓN Y LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SI	30	59%
B) NO	20	39%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%

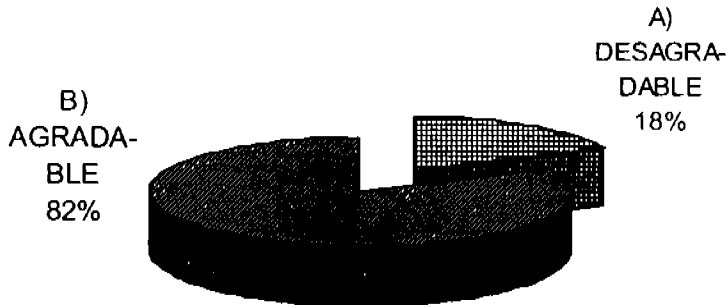


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayor parte de los trabajadores si conocen la organización y las funciones de la empresa además de saber cómo contribuye su trabajo a los objetivos de la está; pero son los trabajadores a los que se les capacitó y se les informó de todo cuando entraron a la empresa, por ello un porcentaje significativo las desconoce, ya que no fue informado y capacitado; por esto último el personal no se siente parte de la empresa y la abandona.

55. EL AMBIENTE DE TRABAJO DE ESTA EMPRESA ES:

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) DESAGRADABLE	9	18%
B) AGRADABLE	42	82%
TOTAL	51	100%

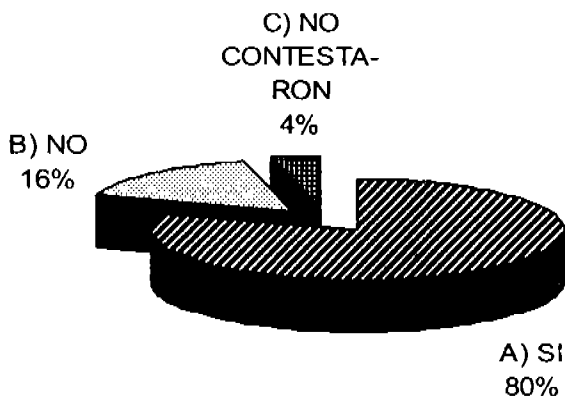


Fuente: Encuesta Directa 2004

La mayoría del personal considera que el ambiente de trabajo de la empresa es agradable porque hay una buena relación y comunicación entre trabajadores, aunque también existe un número de ellos poco representativo que considera que el ambiente de trabajo es desagradable porque no hay una buena relación y comunicación entre compañeros y con el jefe inmediato.

56. ¿SI PUDIERAS CONSEGUIR OTRO TRABAJO RENUNCIARÍAS?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SI	41	80%
B) NO	8	16%
C) NO CONTESTARON	2	4%
TOTAL	51	100%



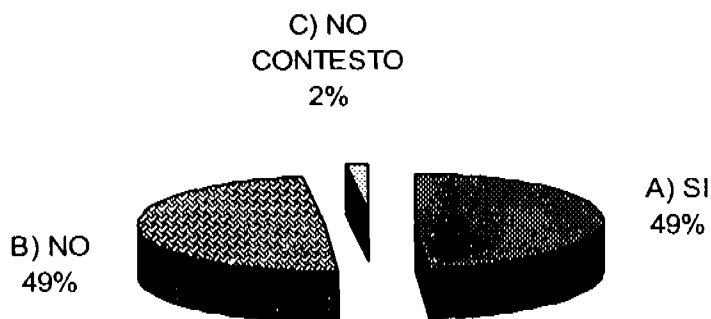
Fuente: Encuesta Directa 2004

La gran mayoría del personal opta por renunciar a su trabajo si pudiera conseguir otro mejor donde los salarios, prestaciones, incentivos, comunicación y las relaciones fueran mejores, pues los empleados no tienen sentido de pertenencia y solamente están en la empresa mientras consiguen otro trabajo, una vez que lo obtienen se marchan sin ningún problema.



57. ¿CONOCES CÓMO CONTRIBUYE TU TRABAJO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) SI	25	49%
B) NO	25	49%
C) NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	51	100%



Fuente: Encuesta Directa 2004

De manera proporcional los trabajadores conocen y desconocen como contribuye su trabajo a los objetivos de la empresa debido a que no hay capacitación, además no reciben retroalimentación por lo jefes inmediatos y no saben lo que se hace en otras áreas.

## ¿CÓMO?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) CON LA LABOR QUE REALIZO	12	44%
B) DANDO INGRESOS A LA EMPRESA	3	11%
C) NO CONTESTARON	12	44%
TOTAL	27	100%

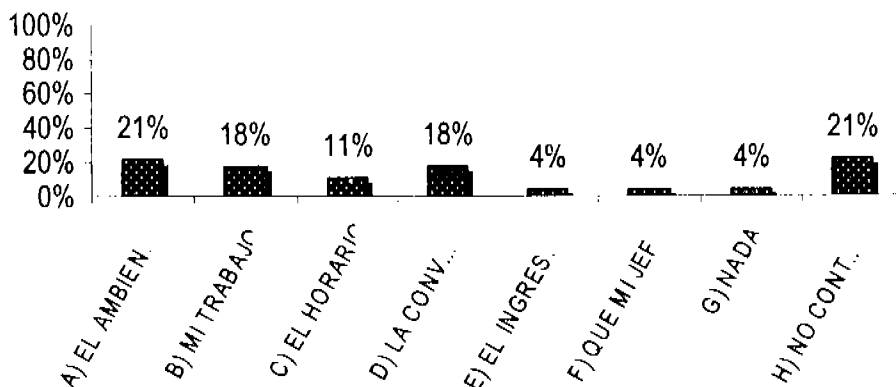


Fuente: Encuesta Directa 2004

Los trabajadores que conocen cómo contribuye su trabajo al logro de objetivos de la empresa, mencionan que es con la labor que realizan, principalmente, pero también existe una gran cantidad de trabajadores que no contesto, por lo cual no justifican que realmente conocen cómo es que su trabajo contribuye a los objetivos de la empresa.

### 58. ¿QUÉ TE AGRADA DE LA EMPRESA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) EL AMBIENTE DE TRABAJO	12	21%
B) MI TRABAJO	10	18%
C) EL HORARIO	6	11%
D) LA CONVIVENCIA CON LOS COMPAÑEROS	10	18%
E) EL INGRESO ESTABLE	2	4%
F) QUE MI JEFE INMEDIATO ES ACCESIBLE	2	4%
G) NADA	2	4%
H) NO CONTESTARON	12	21%
TOTAL	56	100%

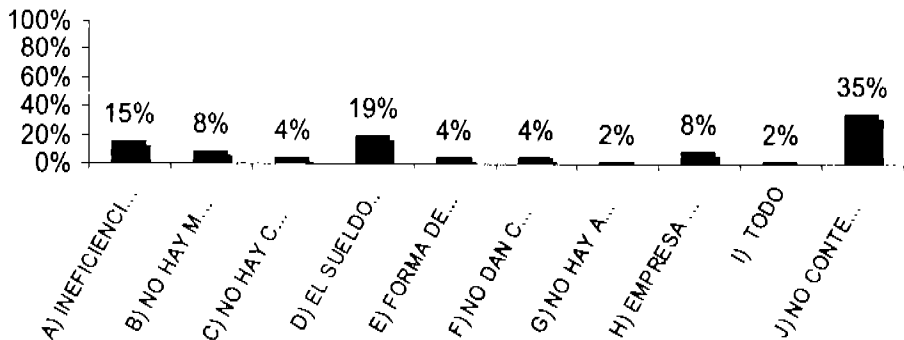


Fuente: Encuesta Directa 2004

A los trabajadores lo que les agrada de la empresa es el ambiente de trabajo porque hay una relación y comunicación buena entre trabajadores, también les gusta el horario pues existen turnos cómodos, pero en la misma proporción las personas no contestaron, así que no se puede saber si realmente les agrada algo.

### 59. ¿QUÉ NO TE AGRADA DE LA EMPRESA?

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A) INEFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	8	15%
B) NO HAY MOTIVACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO NI INCENTIVOS	4	8%
C) NO HAY CONVIVENCIA NI RELACIÓN ENTRE TODAS LAS ÁREAS	2	4%
D) EL SUELDO Y LAS PRESTACIONES	10	19%
E) FORMA DE TRABAJO Y PREPOTENCIA DE LOS JEFES	2	4%
F) NO DAN CAPACITACIÓN	2	4%
G) NO HAY ACTIVIDADES RECREATIVAS	1	2%
H) EMPRESA DECAYENTE	4	8%
I) TODO	1	2%
J) NO CONTESTARON	18	35%
TOTAL	52	100%



Fuente: Encuesta Directa 2004

Lo que menos les agrada a los trabajadores es el sueldo y las prestaciones que reciben pues consideran que no son las justas en función a su trabajo, además de la ineficiencia del personal administrativo que no resuelve los problemas a tiempo. Un porcentaje muy significativo no contestó, por lo que no expresaron realmente que es lo que no les agrada.

## 6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

La Embotelladora Aga del Centro es una empresa pues se conforma de un grupo social y por medio de la administración del capital y el trabajo produce servicios para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

El giro de la empresa es de servicio porque ofrece productos intangibles como la asesoría y orientación a sus clientes, pero también es comercial porque se dedica a la venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas y minoristas.

Embotelladora Aga es una empresa privada porque el origen de su capital proviene de inversionistas particulares y no del Estado. Además se considera una pequeña empresa porque no rebasa los 100 empleados, pues solamente cuenta con 51.

Los elementos que integran a la Embotelladora Aga son los siguientes: económicos, donde se ubican los bienes, derechos y obligaciones así como el recurso financiero. Al respecto los trabajadores consideran que esta empresa no paga mejor que otras que conocen del mismo giro, porque los salarios son bajos, las prestaciones que reciben son las de ley como el seguro social, vacaciones y aguinaldo y no están conformes con ellas, por ello no dudan en cambiar de trabajo si se les presenta una oportunidad de empleo donde les paguen mejor. La mayor parte de los trabajadores consideran que no ganan lo justo en relación a su trabajo por la situación antes mencionada y por lo tanto lo que la empresa les ofrece no cubre sus necesidades.

Los elementos técnicos también forman parte de la empresa Aga y son los que se asimilan con la productividad. La mayor parte de los trabajadores considera que el material y el equipo que la empresa les proporciona son los adecuados, aunque el número de trabajadores que no lo consideran así también es

sobresaliente, esto indica que se está presentando una desigualdad pues a los trabajadores del área de ventas si se les proporciona el equipo adecuado para trabajar y vender, que es el objetivo de la empresa, mientras a los demás trabajadores de las áreas de taller y almacén, principalmente, no se les proporciona ese material y equipo adecuado para desempeñar sus labores.

Por último la empresa cuenta con los elementos humanos, que son muy importantes para el logro de los objetivos. Estos elementos tienen un cierto desempeño laboral, es decir, tienen un rendimiento dentro de la organización, que depende de la satisfacción que le ofrezca su trabajo. En relación a este punto, la mayoría de los trabajadores se sienten bien trabajando en la empresa Embotelladora Aga porque les gusta bastante su trabajo, tienen la oportunidad de realizar lo que saben hacer, a parte de que sienten que el trabajo es ligero y consideran que las funciones que desempeñan son interesantes, los turnos de trabajo son cómodos, les queda cerca de su domicilio y las instalaciones de la empresa son las adecuadas en cuanto a iluminación, espacio y limpieza, por ello contribuyen a tener un mejor desempeño.

El desempeño laboral está en función de la motivación ya que ésta constituye un medio importante para el desarrollo personal de los trabajadores y, por lo tanto, tiende a mejorar la productividad en la empresa. En base a este punto la mayoría de los trabajadores llevan laborando de uno a cinco años y en ese tiempo ninguna vez se les ha reconocido su antigüedad, además solamente a los trabajadores del área de ventas se les otorgan incentivos, en dinero, por ser puntuales; aunque se les otorgan cada mes, lo cual muestra que no son tan continuos. Además aunque la mayoría de los trabajadores tiene la oportunidad de ascender a otro puesto, en realidad no lo han hecho, porque dichas oportunidades no se presentan tan frecuentemente, sin embargo algunos trabajadores si han conseguido ascender. Otro aspecto importante es que las oportunidades de crecimiento y desarrollo para los trabajadores son pocas y el apoyo que tienen para su desarrollo en la empresa es

regular a parte de que la empresa no organiza eventos para fomentar la convivencia y todo esto influye en la desmotivación del personal.

La motivación se influencia del clima organizacional de la empresa, el cual es el conjunto de características medibles del medio ambiente de trabajo; según la percepción de los trabajadores, que impacta en su nivel de motivación y compromiso.

Existen ciertas funciones del clima organizacional y las que se presentan en la Embotelladora Aga son: Esprit, aquí los trabajadores se organizan en equipo para cumplir con su trabajo, pero estos trabajadores son principalmente del área de ventas porque así lo requiere su labor, aún así la empresa no organiza actividades para fomentar el trabajo en equipo. En cuanto a la función de Intimidad, el personal tiene una buena comunicación en su departamento y, por lo tanto, la relación entre ellos también es buena porque se tratan con igualdad; sin embargo, el personal solamente conoce de forma regular lo que hacen otras áreas distintas a su departamento.

En relación a la función de énfasis en la producción, los jefes inmediatos sólo ocasionalmente evalúan conjuntamente con los trabajadores el desempeño de estos últimos, y no lo hace estrechamente. Sobre la función de Empuje, la mayoría de los jefes inmediatos promueven el trabajo en equipo, pero un número significativo de ellos no lo hace y por esa razón varios trabajadores no saben lo que es trabajar en equipo y algunos optan por trabajar de manera individual, a parte de que desconocen lo que la empresa espera de ellos y cómo contribuye su trabajo al logro de los objetivos. En cuanto a la función de Consideración, los jefes inmediatos siempre tratan a los trabajadores con respeto, sin embargo, sólo ocasionalmente son justos con ellos, lo cual indica que no los están tratando como los seres humanos que son. En referencia a la función de Estructura, la mayoría de los jefes inmediatos solamente en ocasiones escucha el punto de vista del personal y no esta abierto al cambio, actúa de manera impositiva.

Sobre la función de Apoyo, la mayor parte de los trabajadores consideran que sólo ocasionalmente su jefe los orienta y apoya en sus labores, lo cual muestra que no hay una comunicación constante. Al hablar de la función de Recompensa, se percibe por los trabajadores una desigualdad en el otorgamiento de incentivos, pues solamente se les brinda al personal de ventas. Haciendo referencia a la función de Identidad, los trabajadores no se reconocen como parte de la empresa y la mayoría de ellos ha faltado indicando que es por enfermedad, pero varios dicen esto como pretexto para no presentarse a trabajar, ya que no justifican su falta.

En relación a la función de Adecuación de la planeación, se refleja que los planes no son los más adecuados para lograr los objetivos del trabajo, ya que en cuanto a capacitación los únicos que recibieron inducción son los trabajadores del área de ventas, mientras el personal del área de taller, almacén, administración, y recursos humanos no la recibió; esto muestra que no se esta capacitando al personal de forma equitativa, además de que el personal que si es capacitado considera que no los capacitan de forma completa por falta de tiempo y dedicación del capacitador, a parte de que la capacitación es cada dos meses; todo esto indica que a pesar de darle prioridad al personal de ventas , la capacitación no es continua y no resulta eficaz porque los trabajadores no reflejan en su trabajo lo que se les enseñó, pues el capacitador siempre es el mismo y su forma para dar la capacitación se ha vuelto rutinaria pues no implementa ningún tipo de dinámicas que le permita al personal captar mejor la información.

En general lo que más les agrada a los trabajadores de la empresa es el ambiente de trabajo y lo que menos les agrada es el sueldo y las prestaciones que reciben, aunque también muchos trabajadores no mencionaron nada al respecto, lo cual indica que no saben con certeza porque están formando parte de la empresa Embotelladora Aga del Centro, e indica también que muchos son conformistas solamente.



## CONCLUSIONES

En base a los resultados arrojados por el análisis y retomando la hipótesis planteada al inicio donde se habla de que el clima organizacional de la empresa Embotelladora Aga del Centro S. A. de C.V. de Uruapan determina el desempeño laboral, se concluye que esta hipótesis se aprobó al aclarar que el clima organizacional influye directamente en la motivación del trabajador, y ésta a su vez influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Pero es importante mencionar que los trabajadores de esta empresa se contradicen mucho pues a la vez de que expresan que se sienten bien trabajando dentro de la empresa también señalan que no reciben motivación por parte de la organización, pero lo que se percibe es diferente porque ellos realmente hacen como que trabajan mientras la empresa hace como que les paga, como bien dice un dicho, y todo se vuelve una rutina.

El trabajador no realiza sus funciones con gusto sino porque va a recibir un pago por hacerlas, a parte ese pago no es justo y suficiente, por lo cual aguanta solamente mientras encuentra una nueva y mejor oportunidad de empleo, por ello la rotación de personal ha ido en incremento; solamente se quedan en la empresa aquellos que no han trabajado en otro lugar y no tienen punto de comparación con otros trabajos, porque hasta personal ubicado en puestos relativamente buenos deciden ir en busca de mejores opciones de empleo.

Es importante mencionar que el clima organizacional tiene influencia en el desempeño laboral del personal porque el clima es todo el conjunto de características del ambiente de trabajo de una empresa percibidas por los trabajadores, y ellos perciben que los sueldos no son muy buenos así como las prestaciones, que en general no reciben incentivos y capacitación, sino que existen

preferencias, que no les reconocen su trabajo y no los motivan de alguna manera; y todo esto influye en el rendimiento del personal, pues como no se percibe como parte de la empresa le interesa poco contribuir al logro de los objetivos y su productividad se afecta.

La empresa Embotelladora Aga no se ha preocupado por mantener un clima organizacional favorable que determine una buena motivación y que a la vez todo esto influya en el desempeño laboral, y que con ello la productividad sea mejor y los objetivos se cumplan adecuadamente.

La empresa no reconoce a su factor humano como esencial para su funcionamiento pues no invierte en él, capacitándolo, adiestrándolo, motivándolo y reconociéndolo, simplemente quiere que desempeñe sus actividades dejando de lado el aspecto humano del personal, y sin brindarle los satisfactores necesarios para su mejor desarrollo. Prueba de ello es que la empresa esta en números rojos y su personal se ha reducido cada vez más, y todo se ha originado por la falta de un clima organizacional adecuado, lo que se ha reflejado en la desmotivación y en el desempeño de los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad de la empresa.

Y aunque se han aplicado instrumentos para medir el clima organizacional, la empresa no ha realizado una retroalimentación de los resultados, no los ha tomado en cuenta para poder emplear estrategias que permitan mejorarlo, y con ello satisfacer a su personal y todo se vea reflejado en una mejor productividad.

De aquí la importancia de mantener un buen clima organizacional dentro de las empresas, de medir este clima para detectar debilidades que requieren atención, y con ello mantener motivado al personal para que su desempeño laboral sea mejor en beneficio tanto de él mismo como de la empresa.

## PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL

Al concluir la investigación presentada anteriormente, se logró detectar la existencia de algunas deficiencias dentro de la organización, como es:

- La falta de reconocimiento del trabajo realizado por los trabajadores de las áreas de taller, recursos humanos, administración y taller.
- La existencia de un clima organizacional no tan favorable lo que repercute en el comportamiento pasivo de los trabajadores.
- La comunicación deficiente que existe entre los departamentos de los distintos departamentos y entre compañeros de las mismas áreas.
- La falta de evaluaciones del desempeño de los trabajadores, que permitan ver las áreas fuertes y aquellas en las que se necesita reforzar.

Es necesario que en toda empresa existan condiciones favorables que permitan un mejor desempeño de los trabajadores.

Las situaciones mencionadas anteriormente, son limitantes para que se pueda dar un desempeño óptimo del personal de la empresa, por ello es necesario realizar acciones que permitan reducir estos problemas, para poder lograr un clima organizacional más agradable y satisfactorio, tanto, para la empresa como para el trabajador.

A partir de la identificación de esta situación, se decidió elaborar un proyecto de trabajo que permita ayudar a reducir o erradicar las situaciones detectadas.

# PROYECTO

## "MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO AL PERSONAL DE LAS ÁREAS DE TALLER, ALMACÉN, RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN"

### NATURALEZA DEL PROYECTO

#### a) Descripción

El presente proyecto esta dirigido hacia los trabajadores de los departamentos de Administración, Recursos Humanos, Taller y Almacén, de la Empresa Embotelladora Aga del Centro S.A. de CV., con la finalidad de evaluar su desempeño para de ahí partir y poder entonces motivarlos así como reconocer debidamente su trabajo, con lo cual su rendimiento será mejor y el clima organizacional de la empresa se vea afectado favorablemente.

La evaluación será realizada por personal ajeno a la empresa, con la finalidad de obtener mejores resultados.

#### b) Fundamentación

A partir de la práctica realizada en la Empresa Embotelladora Aga del Centro, S.A. de C.V., se detectó por medio de la observación y de los comentarios expuestos por los mismos trabajadores, que ellos se sienten desmotivados, además de que no se perciben como parte de la empresa porque ésta no implementa estrategias para motivarlos ya sea económica como socialmente.

También se percibe que los trabajadores acuden a trabajar solamente porque lo tienen que hacer para poder cubrir sus necesidades básicas, pero no lo hacen porque sientan satisfacción en su trabajo, lo cual muchas veces lleva a que el

trabajador no disfrute realizar sus actividades laborales, sino que su trabajo se vuelve monótono y es cuando los empleados comienzan a faltar al trabajo hasta llegar al punto de que en un momento dado salgan de la empresa definitivamente.

Por ello es importante realizar la evaluación del desempeño, para estimar como el trabajador está ejecutando sus labores, y así poder reconocer y mantener motivado al capital humano, que es parte esencial para que la empresa pueda salir adelante. Y una manera de motivar a los trabajadores es reconociendo la labor que desempeñan, pues así se puede conseguir una mayor permanencia y pertenencia del personal, un mejor rendimiento, y por lo tanto, un mejor clima organizacional.

#### c) Marco Institucional

La Empresa Embotelladora Aga del Centro, en cuanto a motivación se refiere, solamente años anteriores realizaba como parte de su programación, actividades recreativas, como son encuentros deportivos entre el personal de la empresa; además se organizaban convivencias en fechas importantes del año. En el área de ventas para motivar a los trabajadores a vender más se organizaban rifas de productos para el hogar, o a quien hiciera más ventas le daban un incentivo.

En cuanto a evaluación, la empresa no evalúa de manera constante y formal a sus empleados por ello no sabe como realizan sus labores y, por lo tanto, no se preocupa por motivarlos reconociendo su trabajo.

#### d) Finalidad

Establecer un proyecto de evaluación del desempeño del personal con la finalidad de identificar los resultados y al mismo tiempo disminuir el número de trabajadores que se encuentran desmotivados a partir del reconocimiento que se

haga a su labor para poder asegurar que su rendimiento sea mejor y el clima de la organización mejore.

#### e) Objetivos

General: Realizar la evaluación de desempeño de los trabajadores de las áreas de almacén, taller, administración y recursos humanos, con el fin de valorar el rendimiento laboral de cada trabajador y a partir de eso reconocer debidamente el trabajo realizado por cada empleado.

#### Específicos:

- Medir el rendimiento del trabajador.
- Establecer estrategias de mejora continua en el desempeño de los trabajadores.
- Reconocer el trabajo de los trabajadores que cumplen de manera eficiente con las labores que les son asignadas.
- Buscar un cambio favorable en el clima organizacional a partir de la motivación del personal y un mejor desempeño de éste.

#### f) Metas

- Medir el rendimiento del 100% de los empleados
- Lograr que el 90% de los trabajadores, que cumplen de manera eficiente con su trabajo, sean reconocidos.
- Incrementar en un 80% las estrategias de mejora continua en el desempeño de los trabajadores.

g) Beneficiarios

Directos: Los trabajadores de las áreas de almacén, taller, administración y recursos humanos.

Finales: La Empresa Embotelladora Aga del Centro.

h) Producto

Una evaluación del desempeño de los trabajadores con lo cual se podrá observar a más trabajadores motivados y reconocidos, así como a menos gente inconforme.

i) Localización

Macrolocalización: Empresa Embotelladora Aga

Microlocalización: Áreas de taller, almacén, administración y recursos humanos.

COSTOS DE EJECUCION Y PRESUPUESTO

TIPO DE RECURSO	CONCEPTO	CANTIDAD	C/UNITARIO	C/TOTAL	AHORRO POR GESTION	TOTAL
HUMANOS	Evaluador	1	\$1500	\$1500	0	\$1500
MATERIAL	Hojas blancas	24	Ç.20	\$4.80	\$4.80	0
OTROS						

Total del Proyecto	\$1500
--------------------	--------

## ADMINISTRACION DEL PROYECTO

La evaluación del desempeño se llevará a cabo por una persona ajena a la empresa para que los resultados sean más confiables, después de eso una vez obtenidos los resultados, éstos se presentarán a los directivos y trabajadores, para que se puedan realizar las acciones necesarias para el reconocimiento del personal para que así su rendimiento se vea mejorado junto con el clima laboral.

## INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL PROYECTO

- Resultados de la medición del rendimiento de los trabajadores
- Participación de los trabajadores
- Estrategias establecidas para la mejora del desempeño de los trabajadores
- Cambios en el clima organizacional de la empresa
- Menor índice de ausentismo
- Más trabajadores motivados
- Más gente reconocida
- Mayor productividad, ocasionada por el mejor desempeño del personal



## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel (1990) Evaluación de programas de Trabajo Social. Hematinas. Buenos Aires.
- Ander-Egg, Ezequiel (1995) Diccionario de Trabajo Social. Lumen. Argentina.
- Arias Galicia, Fernando (1990) Administración de recursos humanos. Trillas. México.
- Arias Galicia, Fernando (2004) Administración de recursos humanos. Trillas. México
- Brunet, Luc (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México.
- Brunet, Luc (1992) El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. México.
- Chiavenato, Adalberto (1992) Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México.
- Davis, Keih; Newstrom, John (1991) Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. México.
- Dessler (1993) Clima organizacional. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.
- Escat Cortés, María (1999) Clima organizacional. Mc Graw Hill. México

- Fernández Arena, José Antonio (1986) El proceso administrativo. Diana. México.
- Garcíarce, Abelardo (2004) Manual de Capacitación Embotelladora Aqa del Centro S.A. de C.V. Querétaro.
- Garcíarce, Abelardo (2003) Manual de Políticas y Procedimientos Embotelladora Aqa del Centro S.A. de C.V. Querétaro.
- Gibson, James (1990) Organizaciones, conducta, estructura, proceso. Mc. Graw Hill. México.
- Gil Mendoza, José (1996) Administración de personal y recursos humanos. Mc. Graw Hill. México.
- Gómez, Luís (2000) Gestión de los Recursos Humanos. Prentice Hall. México.
- Goncalves, Alexis (1997) Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México.
- Gordón, Judith (2000) Comportamiento organizacional. 5ª Edición Prentice Hall. México.
- Herrera Loyo, Angélica (1995) Trabajo social empresarial. UNAM-ENTS. México.
- Lee Hidalgo, José (1993) Contabilidad de sociedades. Ecasa. México.
- Linares, Juan (1998) El empresario y los negocios. Ediciones Rialp. Madrid.
- Méndez Monge, Ana (1990) Introducción a la administración. Universidad de Guadalajara. México.

- Montañó Sánchez, Francisco (2001) Clima organizacional. Revista laboral No. 110, noviembre. México.
- Münch Galindo, Lourdes (2001) Fundamentos de administración, casos y prácticas. Trillas. México.
- Münch Galindo, Lourdes (1999) Fundamentos de administración. Trillas. México.
- Neri Gamboa, Ma. Guadalupe (2001) El trabajo social en el área empresarial. Michoacán.
- Perdomo Moreno, Abraham (1994) Contabilidad de sociedades mercantiles. Ecasa. México.
- Potter, Bervely (1991) Estrés y rendimiento en el trabajo. Trillas. México.
- Reyes Ponce, Agustín (1995) Administración de empresas, teoría y práctica. Limusa. México.
- Reyes Ponce, Agustín (1996) Administración de personal, Relaciones Humanas. Limusa. México.
- Reyes Ponce, Agustín (1993) Administración de personal. Limusa. México.
- Robledo Flores, Jesús (1996) Evaluación del desempeño. Revista laboral No. 48, septiembre. México.
- Rosenberg, Jerry (1999) Diccionario de administración y finanzas. Océano. Barcelona, España.

- Sherman, Arthur (1999) Administración de recursos humanos. Internacional Thomson. México.
- Siegel, Laurence (1972) Psicología Industrial. CECSA. México.
- Stephen, Robbins (1999) Comportamiento organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México.
- Stoner, James (1989) Administración. Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Terán Trillo, Margarita (1990) Perfil profesional del trabajador social en el área empresarial. Revista de Trabajo Social No. 44, octubre-diciembre. México.
- Terry R., George (1992) Principios de administración. Continental S.A. de C.V. México.
- Toro, F. y Cabrera, H. (1985) Motivación para el trabajo. Ediciones Gráficas Ltda. Colombia.
- Werther, William; Davis, Keith (1992) Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill. México.
- Werther, William; Davis, Keith (1996) Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill. México
- [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- [www.revistainterforum.com](http://www.revistainterforum.com)

## ANEXOS

ANEXO No. 1

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EMBOTELLADORA AGA DEL CENTRO, S.A. DE C.V. DETERMINA EL DESEMPEÑO LABORAL "

VARIABLE INDEPENDIENTE

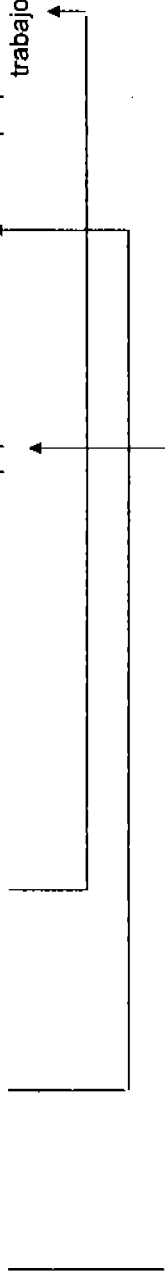
"CLIMA ORGANIZACIONAL "

- X1 Poca cooperación de los trabajadores
- X2 Condiciones laborales deficientes
- X3 Deficiencia en la capacitación y desarrollo del personal

VARIABLE DEPENDIENTE

"DESEMPEÑO LABORAL "

- Y1 Falta de integración en el Trabajo en Equipo
- Y2 Baja eficiencia y eficacia
- Y3 Trabajadores insatisfechos por la falta de motivación y preparación en el trabajo



## ANEXO No. 2

### CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES

**OBJETIVO:** Conocer la percepción que tienen los trabajadores del conjunto de características del ambiente de trabajo de la Embotelladora Aga del Centro.

**INSTRUCCIONES:** Lee con cuidado cada una de las preguntas y marca con una "X", una de las opciones que se te presentan. No escribas tu nombre, este cuestionario es confidencial, nadie de la empresa conocerá las respuestas individuales, los resultados serán, presentados globalmente.

#### CONDICIONES LABORALES

1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en esta empresa?  
Menos de 1 año ( ) De 1 a 5 años ( ) De 5 a 10 años ( ) Más de 10 años ( )
2. ¿El material y equipo de trabajo que te proporciona la empresa son los adecuados?  
De acuerdo ( ) En desacuerdo ( )
3. ¿Las instalaciones de tu centro de trabajo contribuyen al mejor desempeño de tu trabajo?  
De acuerdo ( ) En desacuerdo ( )
4. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones recibes?  
Vacaciones ( ) Reparto de Utilidades ( ) Aguinaldo ( ) Seguro Social ( )  
FONACOT ( ) INFONAVIT ( )
5. ¿Estas conforme con las prestaciones que recibes en esta empresa?  
No ( ) Si ( )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Esta empresa paga mejor que otras que conoces?  
No ( ) Si ( )
7. ¿Recibes tu pago en tiempo y sin errores?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
8. ¿Consideras que ganas lo justo en función a tu trabajo?  
No ( ) Si ( )
9. ¿Cuál de los siguientes incentivos recibes?  
Dinero ( ) Regalos ( ) Reconocimientos ( ) Vales ( ) Ninguno ( )
10. Indica porque razón se te otorgan los incentivos  
Por no faltar ( ) Por puntual ( ) Por responsable ( )  
Por ser el mejor empleado ( ) Por antigüedad ( ) Ninguna de las anteriores ( )
11. ¿Cada cuándo recibes los incentivos?  
Cada semana ( ) Cada Quincena ( ) Cada mes ( )

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

12. ¿Al entrar a esta empresa recibiste capacitación para realizar tu trabajo?  
No ( ) Si ( )
13. ¿Consideras que esa capacitación fue completa?  
No ( ) Si ( )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
14. ¿Sigues recibiendo capacitación y adiestramiento?  
No ( ) Si ( )  
¿Cuál? Trabajo en equipo ( ) Motivación ( ) Liderazgo ( )  
Relaciones Humanas ( )
15. ¿Cada cuándo recibes capacitación?  
Cada quincena ( ) Cada mes ( ) Cada dos meses ( ) Cada seis meses ( )  
Cada año ( )
16. ¿En este año a cuántos cursos de capacitación has asistido?  
Uno ( ) De 2 a 4 ( ) De 5 a 6 ( ) De 7 a 10 ( ) Más de 10 ( )
17. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo en tu trabajo son:  
Muchas ( ) Pocas ( ) Nulas ( )
18. El apoyo para tu desarrollo en la empresa es:  
Excelente ( ) Satisfecho ( ) Regular ( ) Deficiente ( )
19. La oportunidad en tu trabajo de realizar lo que sabes hacer es:  
Mucha ( ) Regular ( ) Muy poca ( ) Nula ( )

## INTEGRACIÓN EN EL TRABAJO DE EQUIPO

20. ¿De qué manera se organiza el personal de tu departamento para cumplir con su trabajo?  
De manera individual ( ) En equipo ( )
21. ¿Sabes lo que es trabajar en equipo?  
Mucho ( ) Regular ( ) Poco ( )
22. ¿Te gusta trabajar en equipo?  
Si ( ) No ( )
23. ¿Consideras importante el trabajo en equipo?  
No ( ) Si ( )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
24. La cooperación y el trabajo en equipo que existen en tu departamento son:  
Excelentes ( ) Buenos ( ) Regulares ( ) Malos ( )
25. ¿La empresa organiza actividades para fomentar el trabajo en equipo?  
No ( ) Si ( )  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_
26. ¿Cómo calificarías la comunicación que existe en tu departamento?  
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
27. ¿Conoces lo que hacen otras áreas?  
Bastante ( ) Regular ( ) Muy poco ( )



28. La relación con tus compañeros de trabajo es:

Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

29. En orden de importancia señala como se tratan entre compañeros Con  
respeto ( ) Con igualdad ( ) Con envidias ( ) Con indiferencias ( )

30. Tu jefe te orienta y está cerca de ti si necesitas apoyo en tu trabajo

31. Tu jefe te trata con respeto

32. Tu jefe te define claramente los objetivos y metas a alcanzar

33. Tu jefe te dice cuando estas haciendo bien o mal tu trabajo

34. Tienes comunicación constante con tu jefe

35. Tu jefe dedica tiempo para que evalúen conjuntamente tu desempeño

36. Tu jefe escucha tu punto de vista y está abierto al cambio

37. Tu jefe es justo contigo

38. Tu jefe promueve el trabajo en equipo

Siempre	Ocasionalmente	Nunca

## MOTIVACIÓN Y PREPARACIÓN EN EL TRABAJO

39. ¿Cómo te sientes trabajando en esta empresa?

Muy bien ( ) Bien ( ) Regular ( ) Mal ( )

40. ¿Te gusta tu trabajo?

Bastante ( ) Regular ( ) Muy poco ( )

41. Consideras que tu trabajo es:

Muy pesado ( ) Pesado ( ) Ligerero ( ) Muy ligero ( )

42. Las funciones que desempeñas en esta empresa te parecen:

Aburridas ( ) Interesantes ( )

43. Las cargas de trabajo son:

Pesadas ( ) Ligeras ( ) Excesivas ( )

44. Los turnos de trabajo te parecen:

Cómodos ( ) Incómodos ( )

45. En el tiempo que llevas laborando en esta empresa, ¿cuántas veces se te ha reconocido tu antigüedad?

Ninguna ( ) Una ( ) Dos ( ) Tres ( ) Cuatro ( ) Cinco ( ) Más de cinco ( )

46. Si te han reconocido tu antigüedad, ¿de qué forma ha sido?

Con regalos ( ) Con dinero ( ) Con diplomas ( )

47. ¿Tienes la oportunidad de ascender a otro puesto?

No ( ) Si ( )

48. ¿Has tenido ascensos en tu trabajo?

No ( ) Si ( )

49. ¿Has tenido faltas?

- Si ( ) No ( )
50. Si has faltado, ¿cuál ha sido el motivo?  
Enfermedad ( ) Problemas familiares ( ) Salir de la ciudad ( )  
Otro \_\_\_\_\_
51. ¿Lo que te ofrece la empresa cubre tus necesidades?  
No ( ) Si ( )
52. ¿La empresa organiza eventos para fomentar la convivencia?  
No ( ) Si ( )  
¿De qué tipo? Deportivos ( ) Posada ( ) Fiestas ( ) Cumpleaños ( )
53. ¿Participas en los eventos que organiza la empresa para fomentar la convivencia?  
Si ( ) No ( )
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
54. ¿Conoces la organización y las funciones de la empresa?  
Si ( ) No ( )
55. El ambiente de trabajo de esta empresa es:  
Desagradable ( ) Agradable ( )
56. ¿Si pudieras conseguir otro trabajo renunciarías?  
Si ( ) No ( )
57. ¿Conoces como contribuye tu trabajo a los objetivos de la empresa?  
No ( ) Si ( )  
¿Cómo? \_\_\_\_\_
58. ¿Qué te agrada de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
59. ¿Qué no te agrada de la empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACION!