

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

Trabajo Terminal

“Clima Organizacional en la empresa Ferbis”

Presenta:

Yuliana Tafoya Pérez

Director de Trabajo Terminal:

M.R.H. Raúl González Núñez

Mexicali Baja California a Febrero de 2006

INDICE

I. Introducción	1
II. Planteamiento del problema	2
III. Hipótesis	2
IV. Objetivo General	3
V. Objetivos específicos	3
VI. Justificación	4
VII. Clima organizacional	5
7.1 Definición de clima organizacional	5
7.2 Características del clima organizacional	6
7.3 Medición del clima organizacional	7
7.4 Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización.	13
VIII. Desarrollo organizacional	14
8.1 Concepto de desarrollo organizacional	14
8.2 Valores del desarrollo organizacional	14
8.3 Objetivos básicos del desarrollo organizacional	15
IX. Satisfacción laboral	16
9.1 ¿Que es la satisfacción laboral?	16
9.2 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral	17
X. División del trabajo y Delegación de tareas	22
10.1 División del trabajo	22
10.2 Delegación de tareas	23
10.3 Lineamientos clásicos para la delegación	24
XI. Desempeño	26
11.1 El alto desempeño	26
XII. Instrumento de medición	28
12.1 Aplicación	28
12.2 Resultados	29
XIII. Conclusión	37
XIV. Propuesta	39
14.1 Antecedentes	39
14.2 Programa de motivación	40
XV. Anexos	43

I. INTRODUCCION

La presente investigación fue realizada basada en la metodología de estudio no experimental ya que se analizo la situación de la empresa Ferbis en relación al clima organizacional sin manipular ninguna variable, y a su vez es un estudio transeccional correlacional, porque se analizo la relación existente entre dos variables las cuales se presentan más adelante en el planteamiento del problema.

En la presente investigación analizaremos las diferentes causas y efectos que afectan directamente el clima organizacional de la empresa Ferbis, fundamentando la investigación con información bibliografica y a través de una investigación de campo aplicando una encuesta de clima organizacional, lo que nos permitirá desarrollar una propuesta de mejora enfocada específicamente a la empresa con el objetivo de mejorar el clima organizacional existente.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es de vital importancia que las organizaciones no solo se preocupen por la calidad en los productos, si no también se deben enfocar en la calidad del desempeño, para de esta manera lograr en conjunto la satisfacción del cliente.

Como influye el clima organizacional en el desempeño de los empleados de la empresa Ferbis, ubicada en Av. Brasil #750, col. Cuauhtemoc, durante el año 2005.

Variable independiente:	Clima Organizacional
Variable dependiente:	Desempeño de los empleados
Limite espacial:	Empresa Ferbis
Limite Temporal:	Año 2005
Unidad de Observación:	Empleados
Contexto:	Social, Administrativo

III. HIPOTESIS

- El adecuado desarrollo del personal de la empresa Ferbis genera un agradable clima organizacional.
- Una alta satisfacción laboral en los empleados de la empresa Ferbis produce un alto desempeño.
- Una adecuada delegación de las tareas en la empresa Ferbis genera un mejor clima organizacional.

IV. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores principales que influyen en la satisfacción laboral desarrollando así un programa de motivación para generar un agradable clima organizacional.

V. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ➔ Realizar una encuesta de Clima organizacional.
- ➔ Identificar los factores principales que influyen en la satisfacción laboral.
- ➔ Diseñar cursos de motivación.

VI. JUSTIFICACION

La presente investigación esta enfocada en el estudio del clima organizacional siendo este uno de los factores que más afecta en el desempeño laboral ya sea de manera productiva o no productiva, por lo que es necesario el evaluar y detectar aquellos factores del clima organizacional que mas afectan el desempeño de los empleados de la empresa Ferbis.

Sin duda alguna esta investigación nos dejara un beneficio tanto personal en el aspecto profesional como organizacional, ya que incrementara mis conocimientos en el área metodologica, social y administrativa, como también me permitirá adentrarme en el ámbito laboral relacionado al estudio del clima organizacional de una empresa, proporcionándome los parámetros para poder conocer aquellos factores que influyen directamente en el desempeño de los miembros de una empresa, desarrollando los conocimientos adquiridos y plasmándolos en el presente trabajo.

Esta investigación nace con el deseo de coadyuvar a la empresa en el logro de sus objetivos y metas, a través de la implementación de un programa de mejora que genere un mejor clima organizacional y de esta forma obtener un alto desempeño por parte de los empleados de la empresa.

VII. CLIMA ORGANIZACIONAL

7.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es:

“La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.¹

De acuerdo a la definición anterior clima organizacional afecta directamente en el desempeño del personal de una empresa, y del propio desempeño de la organización, ya que un empleado al tener cierta percepción sobre la empresa en general como las políticas, el tipo de autoridad que se maneja, etc. Puede provocar que el trabajador se sienta en un ambiente tranquilo, donde pueda desarrollar mejor sus funciones o viceversa puede percibir un ambiente muy hostil o en cierto modo sentirse limitado lo que puede provocarle un bajo desempeño ya que no se siente con la capacidad de realizar sus actividades con mayor dedicación.

¹ Medición del clima laboral en las organizaciones
Dr. Reynaldo Jorge Tubán Félix

7.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Según la investigación realizada el clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de un área o departamento a otro dentro de una misma empresa, ya que son diferentes situaciones las que se presentan en cada una de las áreas, diferentes supervisores, compañeros de trabajo, etc.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, integración, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

Es importante destacar que a toda empresa le afecta tanto las consecuencias positivas, como negativas que se mencionan anteriormente, y mas aun las negativas, es por ello que las empresas necesitan evaluar el clima organizacional ya que en muchas ocasiones las empresas creen que las consecuencias negativas son problemas surgidos por otras circunstancias, como: desobediencia por parte de los empleados, personal inactivo o sin interés en por sus actividades etc., sin tener previo estudio para comprobar que en realidad lo que esta sucediendo es que los empleados están desempeñándose en un clima organizacional inadecuado, provocando así los conflictos.

7.3 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para poder entender un poco más acerca del clima organizacional y de la medición de este nos orientaremos al enfoque de Goncalves (1997) donde utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar 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 interviniente 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.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
 - ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
 - ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
 - ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización; las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.²

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, 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 manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

² Idem

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

De acuerdo al análisis y a uno de los objetivos específicos de esta investigación que es el llevar a cabo una encuesta de clima organizacional pudimos encontrar que uno de los procesos recomendados para llevar a cabo esto es el siguiente:

Pasos para llevar a cabo un estudio de actitud

1. *Planeación de la encuesta.* Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.
2. *Diseño del cuestionario.* El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.
3. *Administración del cuestionario.* Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario

impreso. El procedimiento común es administrar en forma anónima el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.

4. *Análisis de los datos.* La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre departamentos dentro de la organización. Se aplican en estos casos técnicas estadísticas tales como:

- coeficientes de correlación ("r" de Pearson, Rho de Spearman),
- medidas no paramétricas de asociación (Q de Yule, tau be de Kendall); y
- pruebas de independencia para tablas de contingencia (por ej. chi cuadrado)

5. *Actuar en forma apropiada.* Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario retroalimentar al personal sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la Dirección.

6. *Repetir periódicamente el estudio.* Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo (por ej. con un estudio de "panel") para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

7.4 COMO AFECTA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA DE UNA ORGANIZACIÓN.

DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)³

³ Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio organizacional
Margarita Aguilar M., Luis Pereyra, Ricardo Miguel

VIII. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

8.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta”. *Richard Beckhard*

8.2 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.- Respeto por la gente.- Los individuos son considerados responsables, concientes e interesados .Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

2.-Confianza y apoyo.- Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.-

3.- Igualdad de poder.- Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos

4.- Confrontación.- Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra .Deben ser confrontados abiertamente.

5.- Participación.- Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean ,más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

8.3 OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre los principales objetivos del Desarrollo Organizacional.-

1.- El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: “ La función determina la forma “.En lugar de que las tareas encajen en las estructuras ya establecidas.

2.- La optima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de, mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).

3.- El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivistas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.

4.-Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser “trabajados”. Generalmente se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.

5.- Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización , sino determinar cual es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.⁴

⁴ Idem

IX. SATISFACCION LABORAL

9.1 ¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN LABORAL?

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

9.2 MODELO TENTATIVO DE FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCION LABORAL

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el

Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales" :

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de

su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

➤ Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

➤ Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política

seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

X. DIVISIÓN DEL TRABAJO Y DELEGACION DE TAREAS

10.1 DIVISION DEL TRABAJO

“El concepto de división del trabajo se refiere a la asignación de varias porciones de una tarea particular entre un número de miembros de la organización, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, varios individuos ejecutan diferentes partes de la actividad total, la producción se divide en varios pasos, y la responsabilidad de la terminación de ciertos pasos es asignada a individuos específicos. En esencia, los individuos se especializan en realizar parte de la tarea en lugar de hacer toda la tarea”.

*Samuel C. Certo*⁵

Conceptos que se refieren a la especialización:

Profundidad de oficio.

Se entiende por profundidad de oficio “el grado en el cual un individuo controla su trabajo”.⁶ Así, existen trabajos con normas rígidas, sumamente detallados y extremadamente supervisados en donde la profundidad de oficio es escasa. Si se conocen los objetivos y reglas generales y los trabajadores tienen libertad de llevar su propio ritmo de trabajo y realizan su trabajo como mejor les parece, entonces la profundidad del oficio es grande.

Extensión de oficio.

Se entiende por extensión de oficio “el número de operaciones distintas que éste requiere y la frecuencia con que ha de repetirse el ciclo de trabajo”.⁷

Cuanto menor sea el número de operaciones y mayor el número de repeticiones, tanto más limitada es la extensión del oficio.

⁵ Administración Moderna, Interamericana, Mexico, 1984 Pag. 204
Samuel C. Certo

⁶ Administración, Prentice Hall, Mexico, 1986, pag. 238
Stoner James A.F.

⁷ Idem

La cantidad total de profundidad y extensión del oficio indica que tan especializado es el oficio. Cuanto menor sea la profundidad y mas limitada la extensión, mas limitado será el oficio.

Es importante tener en consideración este factor, la división del trabajo ya que esto puede afectar en gran medida el clima organizacional y por consiguiente el desempeño laboral generando confusión por parte del trabajador a no tener bien establecido cuales son sus actividades especificas, y mas aun cuando existen varios empleados en el mismo puesto ya que todos realizan todo, lo que provoca incremento en tiempos, quizás se logre el objetivo de producir lo que se tiene que producir o realizar pero a base de mayor esfuerzo y en un tiempo mas largo; por lo que si es recomendable especializar a un trabajador en ciertas actividades ya que reduciría los tiempos, se realizaría el trabajo con eficacia y eficiencia, es decir el producir con calidad optimizando los recursos y en un menor tiempo.

10.2 DELEGACION DE TAREAS

La delegación puede ser definida como “la asignación a otra persona de la autoridad formal y la responsabilidad de llevar a cabo actividades especificas.”

El proceso de delegación según Harold Koontz, implica:

1. determinación de los resultados esperados de un puesto.
2. asignación de tareas de un puesto.
3. delegación de autoridad para efectuar estas tareas.
4. mantenimiento de personas en puestos responsables de la realización de tareas.

Deben ser pasos continuos para que la delegación resulte eficaz. El grado de delegación se ve afectado por factores como el estilo de la organización, la

situación especial que se trate, relaciones, personalidades y capacidades de las personas que intervienen.

10.3 LINEAMIENTOS CLASICOS PARA LA DELEGACION.

Existen ciertos lineamientos clásicos para la delegación efectiva, como la responsabilidad, el principio escalar y la unidad de mando.

Para que la responsabilidad ofrezca resultados es necesaria que esté acompañada de autoridad, la cual sea delegada por la persona de un nivel mas alto, a una persona de un nivel mas bajo pero que tenga la suficiente habilidad e información para llevar a cabo las actividades asignadas de una manera competente.

El principio escalar es el que nos indica que debe de haber una línea muy clara de autoridad que baje escalón por escalón desde el nivel mas alto hasta el mas bajo.

Esta clara línea de autoridad permite que los empleados comprendan:

1. A quién deben delegar.
2. Quién puede delegarles a ellos, y
3. Ante quién son responsables.

El principio de unidad de mando dice que cada persona de la empresa depende exclusivamente de un superior.

Cuando una persona depende de varios superiores es difícil saber a quien obedecer o que instrucciones debe de seguir. Esto también fomenta que se eviten responsabilidades asumiendo que tienen demasiado trabajo.

Es importante el analizar este tema, debido a la gran desorientación que existe en la empresa en relación a las personas a quien les deben informar sobre su desempeño, sobre quienes son superiores inmediatos, quienes son las personas con jerarquía para que les indiquen sus obligaciones o funciones, ya que actualmente tienen el conocimiento de quien es el Gerente General mas no de quienes son los supervisores o encargados de cada área, ya no se encuentra bien delimitado esta jerarquización, lo que provoca retraso en cuestiones relativamente pequeñas que al tener bien establecido quien es el encargado del área, este lo resolvería en un tiempo menor, evitando el tener que esperar la solución por parte del Gerente General, lo que ocasiona un desempeño laboral mas lento por parte de los empleados ya que no tienen la cercanía del supervisor para resolver sus dudas o conflictos de forma inmediata o con mayor rapidez.

VENTAJAS DE LA DELEGACION

Las ventajas de la delegación efectiva son muchas y muy importantes.

- Cuando un gerente puede delegar eficazmente, tiene oportunidad de buscar y aceptar nuevas responsabilidades de más alto nivel.
- La delegación permite tomar mejores decisiones, pues las personas a quienes se les delega tienen mayor cercanía con los problemas y están también cerca de los hechos para tomar decisiones en una forma mas rápida.
- La delegación permite a los subalternos un aprendizaje y una mayor confianza en sus capacidades.

XI. DESEMPEÑO

11.1 EL ALTO DESEMPEÑO

Por alto desempeño se entiende la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.⁸

Para que una organización pueda ser competitiva es necesario que tome gran interés en desarrollar al capital humano; una organización esta compuesta por maquinaria, recursos financieros y tecnológicos pero si no cuenta con el recursos humano nada de eso funcionaria.

El desempeño depende de varios factores entre los que se encuentran:

- ✓ Aspectos tecnológicos: que son herramientas, maquinaria, etc.
- ✓ Aspectos administrativos: son procedimientos, políticas, etc.
- ✓ Aspectos culturales de la empresa: valores, costumbres, filosofía, políticas, etc.
- ✓ Aspectos culturales del individuo:
 1. Conocimiento: aspectos conceptuales prácticos que son requisito en los individuos para poder realizar un trabajo, como lo es la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa.
 2. Habilidades: se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo.
 3. Personalidad: se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar, como el manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.

⁸ Administración de recursos humanos para el alto desempeño Pág. 132
L. Fernando Arias Galicia

-
4. Compromiso: se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización.
 5. Expectativas: son las consecuencias esperadas del desempeño como recompensas o sanciones.

En caso de no lograrse el alto desempeño por parte de los trabajadores, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Desde el ángulo individual, y después de haber eliminado los posibles aspectos ambientales, las preguntas básicas son:

1. ¿No sabe? La solución esta en la capacitación y el desarrollo, así como en la inducción y la comunicación.
2. ¿No puede? Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aún, hacia el perfil de alto desempeño) a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial los instrumentos empleados al respecto.
3. ¿No quiere? Además de los puntos anteriores, será necesario analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas.

XII. INSTRUMENTO DE MEDICION

12.1 APLICACIÓN

Una vez obtenido la información teórica, se procedió a realizar el instrumento de medición, el cual fue diseñado de acuerdo a la escala de Likert, aplicándose solamente a una muestra representativa de la empresa integrada por 24 empleados de los distintos departamentos de la empresa, la cual estuvo distribuida de la siguiente manera:

8 personas del departamento de Frutas, Verduras y Abarrotes

8 personas del departamento de Carnicería

5 personas del departamento de cajas

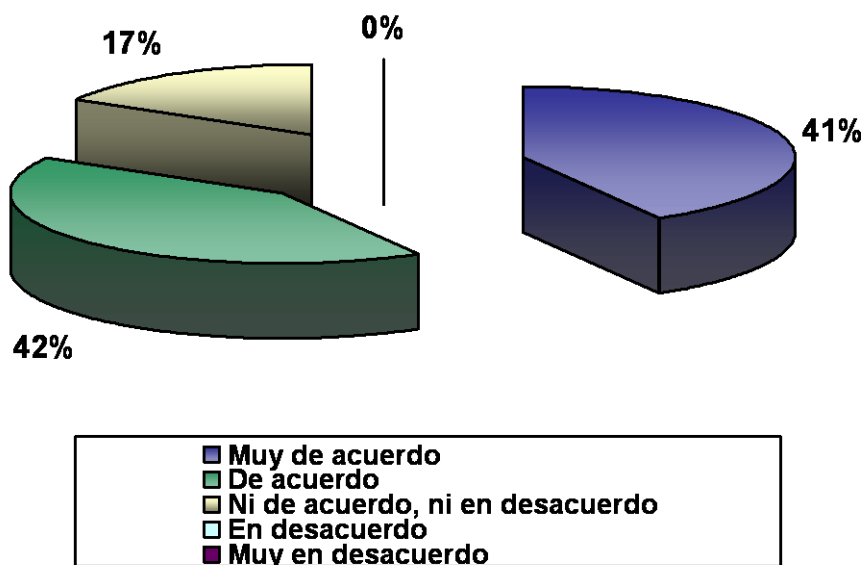
3 personas del departamento administrativo

NO.	PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
-----	----------	----------------	------------	---------------------------------	---------------	-------------------

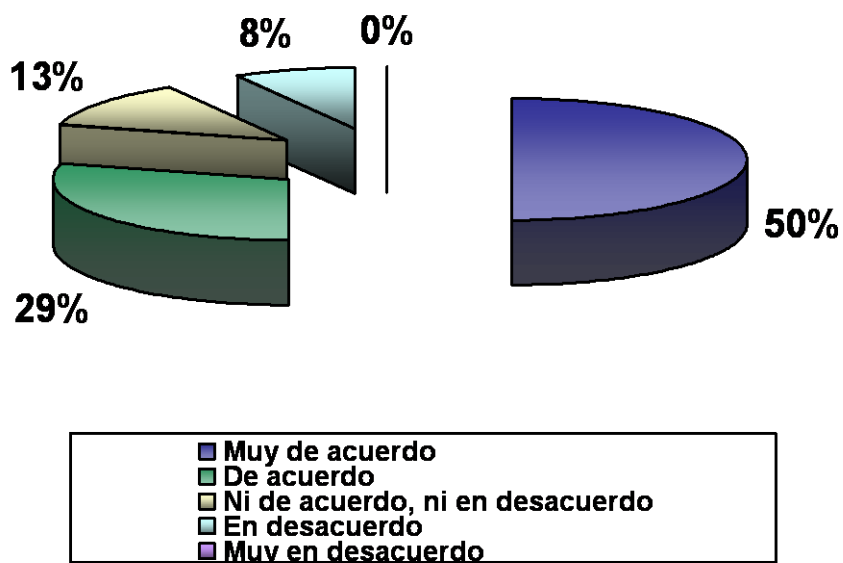
1	Le gusta a usted su trabajo actual?	10	10	4	0	0
2	Se siente satisfecho con su trabajo?	12	7	3	2	0
3	Esta de acuerdo con la jornada de trabajo que labora actualmente?	8	9	3	3	1
4	¿Si se implementara una jornada mas corta y con el sueldo proporcional a las horas trabajadas, usted estaría de acuerdo?	5	4	1	7	7
5	¿Considera que la empresa toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la misma empresa?	5	6	4	6	3
6	¿Considera necesario que la empresa imparta cursos de capacitación para los empleados?	12	9	1	1	1
7	¿Considera que las actividades que realiza son acorde a las funciones de su puesto?	9	9	3	2	1
8	En su actitud personal hacia usted, ¿considera que su superior inmediato es justo?	5	8	9	2	0
9	¿Dejaría usted su trabajo actual si pudiera encontrar otro?	7	7	1	7	2
10	¿Considera que la remuneración económica que se le otorga es justa en relación a sus actividades?	5	9	4	5	1
11	¿Su relación de trabajo con sus compañeros es por lo general agradable?	9	15	0	0	0
12	¿Considera que existe una adecuada organización en cuanto a las actividades y procedimientos que se manejan en su área de trabajo?	4	13	2	4	1
13	¿Considera que se encuentran bien definidas las actividades de cada trabajador?	5	9	4	5	1
14	¿Ha tenido algún conflicto dentro de la empresa ocasionado por la falta de conocimientos de sus actividades/	2	3	7	8	4

12.2 RESULTADOS

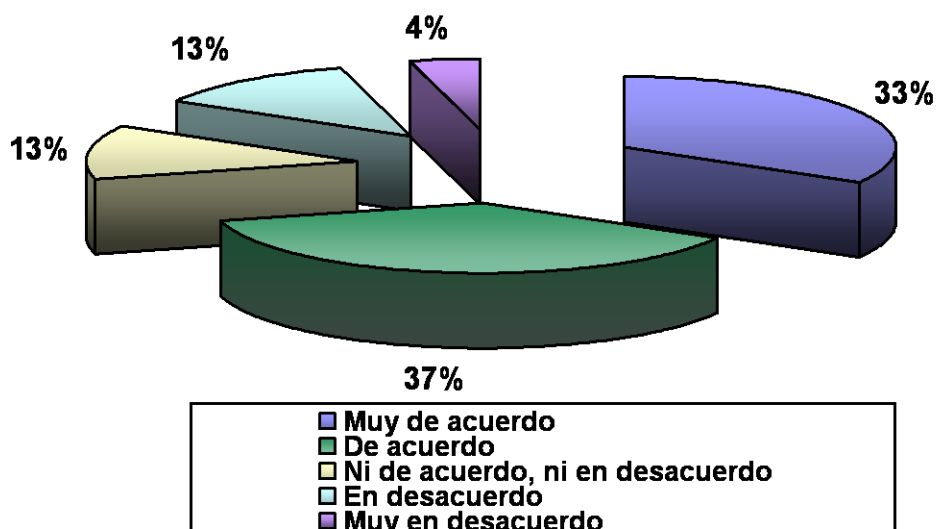
1. ¿Le gusta a usted su trabajo?



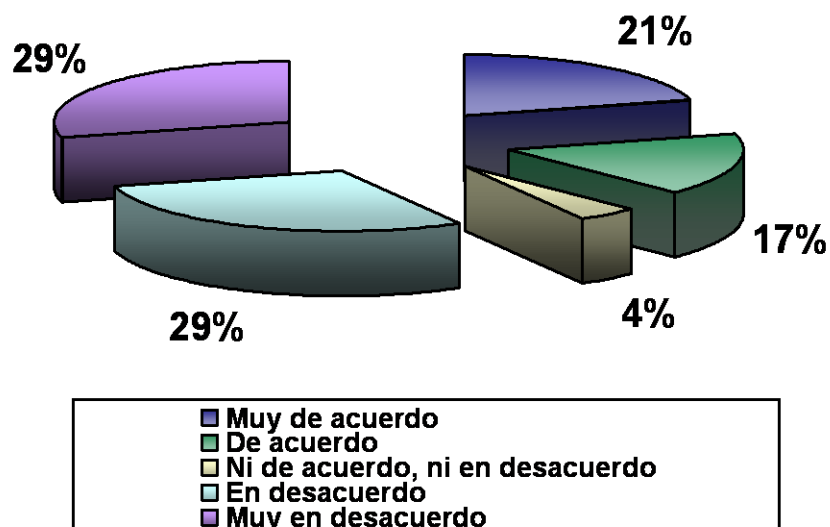
2. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?



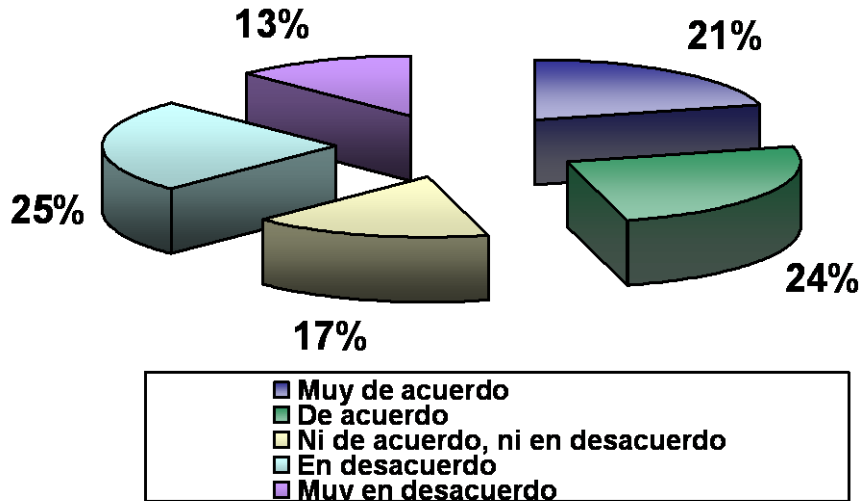
3. ¿Esta de acuerdo con la jornada de trabajo que labora actualmente?



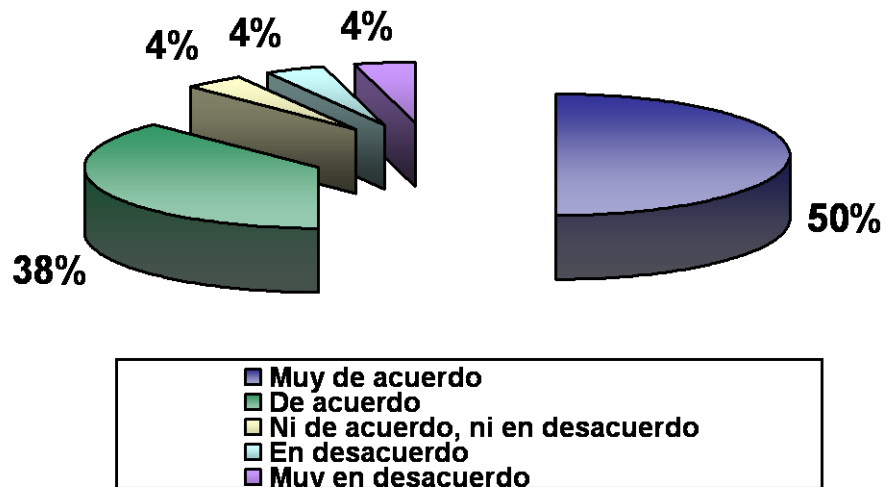
4. ¿Si se implementara una jornada más corta y con el sueldo proporcional a las horas trabajadas, usted estaría de acuerdo?



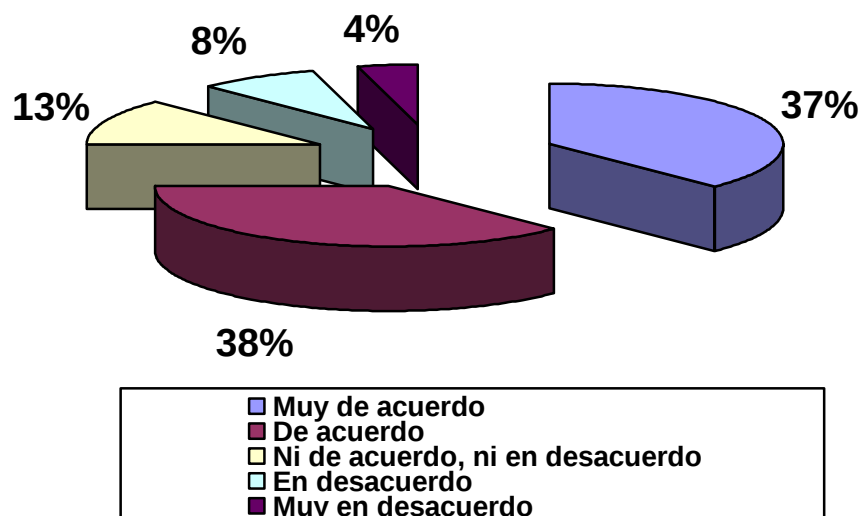
5. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la misma empresa?



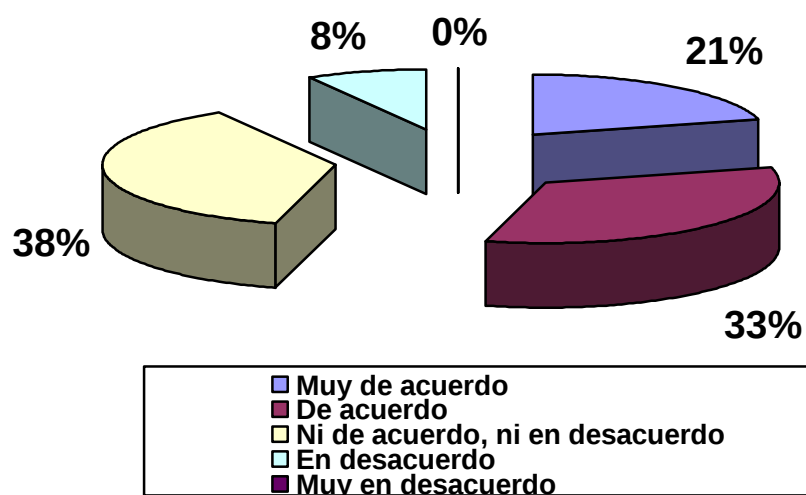
6. ¿Considera necesario que la empresa imparta cursos de capacitación para los empleados?



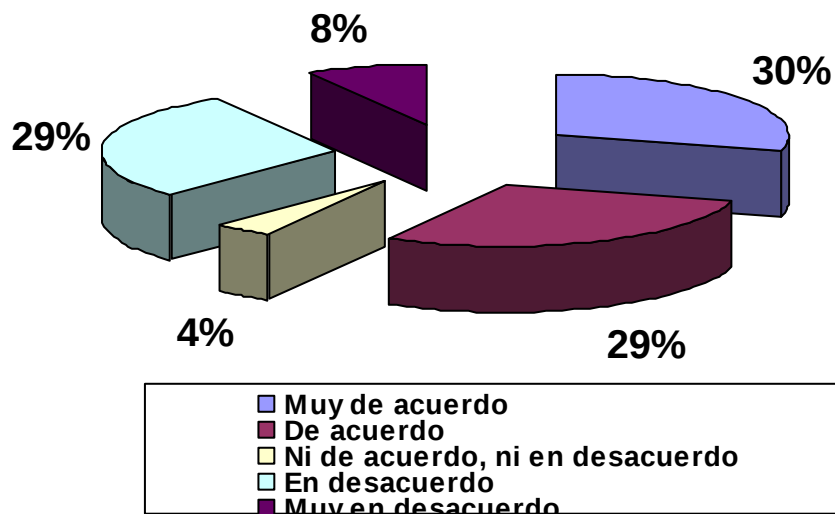
7. ¿Considera que las actividades que realiza son acorde a las funciones de su puesto?



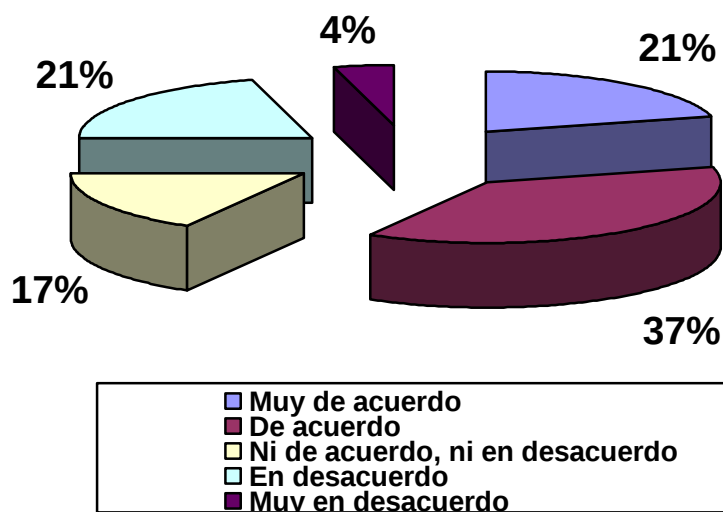
8. En su actitud personal hacia usted, ¿considera que su supervisor inmediato es justo?



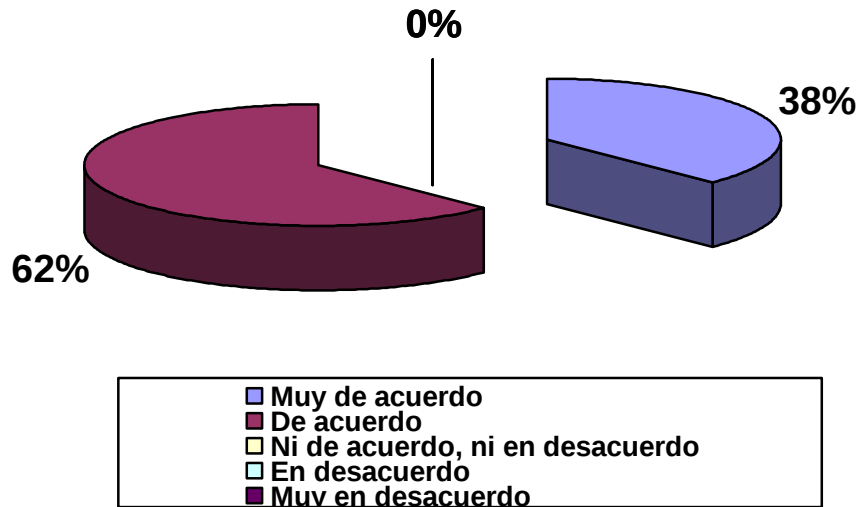
9. ¿Dejaría usted su trabajo actual si pudiera encontrar otro?



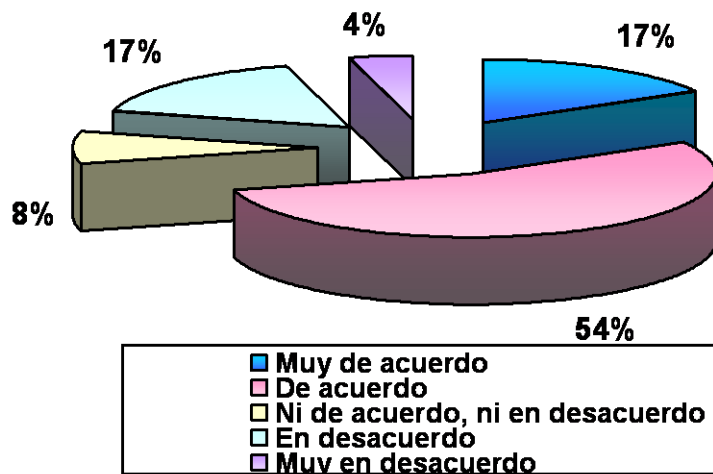
10. ¿Considera que la remuneración económica que se le otorga es justa en relación a sus actividades?



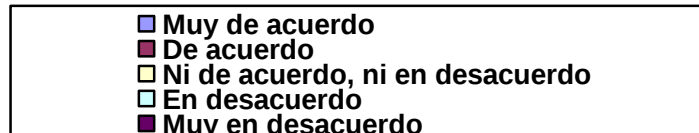
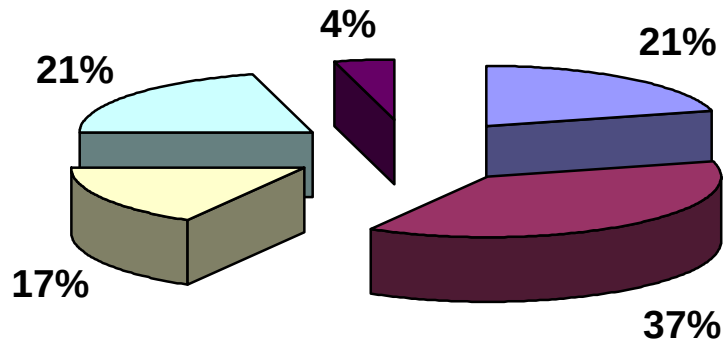
11. ¿Su relación de trabajo con sus compañeros es por lo general agradable?



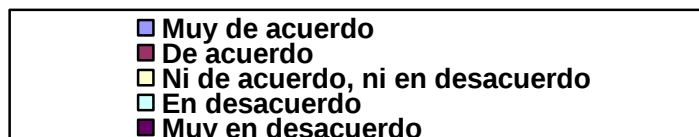
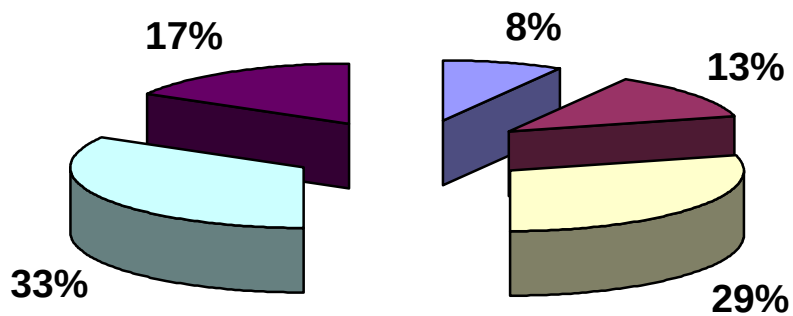
12. ¿Considera que existe una adecuada organización en cuanto a las actividades y procedimientos que se manejan en su área de trabajo?



13. ¿Considera que se encuentran bien definidas las actividades de cada trabajador?



14. ¿Ha tenido algún conflicto dentro de la empresa ocasionado por la falta de conocimientos de sus actividades?



XIII. CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta de clima organizacional, pudimos darnos cuenta que el panorama dentro de la empresa no es tan crítico ya que el clima organizacional en general es agradable según las percepciones de las personas encuestadas, el personal de la empresa en su mayoría se encuentra satisfecho con su trabajo, con la remuneración percibida, con sus funciones y considera que se tiene una adecuada estructuración en las tareas, por lo que la hipótesis referente a que la adecuada delegación de tareas produce un mejor desempeño dentro de la empresa es nula; puesto que no se pudo comprobar que los empleados consideren esto como influyente dentro de su desempeño.

Sin embargo se encontraron ciertas debilidades dentro de la organización como lo es la implementación de cursos de capacitación ya que actualmente la empresa no cuenta con esta función, creando un ambiente inadecuado dentro de la organización por el hecho de que los integrantes de ella perciben que es muy necesario que la empresa imparta estos cursos, ya sean de motivación, adiestramiento en el manejo de maquinaria, seguridad e higiene entre otros y al no otorgarles este beneficio se puede estar provocando que el trabajador no se sienta tomado en cuenta, lo que a su vez produce una disminución significativa en el desempeño de los trabajadores.

Así también pudimos observar que existe una división de criterios entre los trabajadores que consideran que la empresa si toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la misma empresa y quienes no están de acuerdo con eso, con un 24% y un 25% respectivamente, lo que de acuerdo al análisis teórico podemos darnos cuenta que el clima organizacional varía de una área a otra ya que la percepción de cada individuo es completamente única e individual.

Otro de los puntos críticos detectados es que a pesar de que la mayoría de los trabajadores se encuentran muy satisfechos con su trabajo, el 59% dejaría su trabajo actual si pudiera encontrar un trabajo mejor remunerado, lo que nos lleva a dos conclusiones, la primera es que considerando que todo individuo busca el progreso o una mejor calidad de vida lo cual va aunado con una mejor percepción económica, es hasta cierto punto lógico que los trabajadores acepten una oportunidad de trabajo fuera de su empleo actual cuando dicho empleo es mejor remunerado; como segunda conclusión podemos decir que los factores mencionados en párrafos anteriores sí están afectando en la percepción de los empleados de la empresa y que están provocando que estos sientan el deseo de aceptar oportunidades fuera de la empresa; lo que demuestra que es necesario el poner mas atención en el clima organizacional de la empresa para poder realizar mejoras, aumentando de esta manera el desempeño de los trabajadores.

XIV. PROPUESTA

14.1 ANTECEDENTES

La empresa FERBIS surgió en el año de 1993, iniciando sus labores con el nombre de FRUTAS Y VEGETALES FERNÁNDEZ, ubicados en Ave. Brasil # 722, con un área de venta de 6.5 mts. x 8 mts dedicándose únicamente a la venta de frutas y verduras, con la finalidad de llevar al consumidor un producto bien manejado y cuidado, dejando atrás las practicas habituales del mal manejo de las frutas y verduras utilizadas por los autoservicios y tiendas en pequeño, buscando así darle realmente el valor al dinero de los clientes. Empezando con un capital de trabajo de \$6,000.00 pesos y con un equipo de 4 personas.

En mayo del 2003 se inauguran las instalaciones del nuevo mercado cerrando un ciclo, laborando una mayor capacidad en espacio y físico y así también con un número mucho mayor de personal.

Actualmente la empresa esta integrada por un equipo de trabajo de 44 empleados, abarcando el área administrativa, carnicería, frutas y verduras, abarrotes y el área de cajas.

Una vez analizados los antecedentes de la empresa, teniendo el conocimiento de la estructuración de la misma y así también analizado las conclusiones a las que se llegaron podemos enfocarnos directamente a la propuesta de mejora la cual fue diseñada con la finalidad de atacar aquellos puntos críticos o focos rojos que se detectaron dentro de la organización los cuales a pesar de no ser en su mayoría tan graves en la actualidad, es necesario atacarlos directamente como una manera preventiva de conflictos futuros dentro de la empresa, por que es mejor actuar ahora que resolver problemas en verdad graves al transcurso del tiempo. Por lo que la propuesta de mejorar que se realizo es un programa de motivación el cual se especifica mas adelante.

14.2 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

El programa de motivación esta compuesto principalmente por el diseño de cursos de:

Motivación del personal

Objetivo: Desarrollar al personal, generando una actitud positiva hacia la realización de las tareas que le correspondan a cada trabajador y por consiguiente generar un clima organizacional agradable.

Actividades a desarrollar:

1. Diseñar cursos de motivación, de trabajo en equipo, etc. para el personal de todas las áreas de la empresa.
2. Crear un ambiente digno de trabajo para los empleados de la empresa, a través de fomentar los valores organizacionales, así como la filosofía organizacional de la empresa.

Capacitación

Objetivo: Capacitar al personal en el manejo de herramientas, técnicas para la realización de las tareas enfocadas a cada puesto, atención al publico, así como cursos enfocados a la seguridad e higiene laboral, permitiendo al trabajador tener un mayor conocimiento y control de las actividades que desarrolla, reduciendo el margen de error en las tareas que realiza el trabajador.

Actividades a desarrollar:

1. Realizar una detección de necesidades de capacitación, ya sea a través de la contratación de un asesor externo o por parte de personal interno de la empresa.
2. Seleccionar los cursos de mayor importancia para el logro de los objetivos de la empresa, para su implementación.

-
3. Diseñar los cursos que se impartirán y así como seleccionar al personal que será capacitado.
 4. Desarrollar el presupuesto de capacitación, donde se concentraran los costos de cada curso por persona, costo horas-hombre, costo de material didáctico, entre otros costos.

Inducción de personal

Objetivo: Desarrollar un curso de inducción de aproximadamente 30 minutos y también desarrollar un tríptico con la información explicada en el curso de inducción, por medio del cual el personal de nuevo ingreso tendrá el conocimiento de sus principales funciones dentro de la organización, así como de las políticas y normas que debe de seguir para desempeñar sus actividades, eliminando la incertidumbre y acelerando la adaptación del nuevo miembro a la empresa.

Contenido del curso y del tríptico:

- ♦ Antecedentes de la empresa.
- ♦ Misión y Visión de la empresa.
- ♦ Organigrama general.
- ♦ Productos y servicios.
- ♦ Políticas y normas (mas relevantes).
- ♦ Prestaciones y servicios.
- ♦ Otras actividades.

Actividades a desarrollar:

1. Al ingresar un trabajador a la empresa se le impartira el curso de inducción, asi como tambien se le entregara un tríptico con información referente a la empresa.
2. El tríptico debera ser leído por el trabajador en su primer día de trabajo ya que en este se encuentra información importante para el desempeño de sus actividades.

Desarrollo del personal

Objetivo: Desarrollar al personal en el ámbito laboral y personal, a través de asociaciones con instituciones educativas como INEA, donde el trabajador pueda ingresar para concluir sus estudios básicos, facilitando la empresa horarios flexibles para que ellos puedan acudir a los horarios de clases, siendo esta una técnica que ayudara a la empresa a generar mayor iniciativa en los empleados ya que al otorgar al empleado la oportunidad de desarrollarse en el ámbito educativo este puede aumentar su capacidad para proponer técnicas de trabajo que faciliten las actividades dentro de su área de trabajo, así como aumentar el sentimiento de pertenencia de los empleados lo que para la empresa significa mayor estabilidad y mayor desempeño laboral.

XV. ANEXOS

Cuestionario de Clima Organizacional

Instrucciones: Seleccione la respuesta que mejor exprese su opinión

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.

2. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.

3. ¿Esta de acuerdo con la jornada de trabajo que labora actualmente?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.

4. ¿Si se implementara una jornada más corta y con el sueldo proporcional a las horas trabajadas, usted estaría de acuerdo?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.

5. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la misma empresa?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.

6. ¿Considera necesario que la empresa imparta cursos de capacitación para los empleados?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.

-
7. ¿Considera que las actividades que realiza son acorde a las funciones de su puesto?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.
8. En su actitud personal hacia usted, ¿considera que su supervisor inmediato es justo?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.
9. ¿Dejaría usted su trabajo actual si pudiera encontrar otro?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.
10. ¿Considera que la remuneración económica que se le otorga es justa en relación a sus actividades?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.
11. ¿Su relación de trabajo con sus compañeros es por lo general agradable?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.
12. ¿Considera que existe una adecuada organización en cuanto a las actividades y procedimientos que se manejan en su área de trabajo?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Muy en desacuerdo.

13. ¿Considera que se encuentran bien definidas las actividades de cada trabajador?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- d) En desacuerdo.
- e) Muy en desacuerdo.

14. ¿Ha tenido algún conflicto dentro de la empresa ocasionado por la falta de conocimiento de sus actividades?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- d) En desacuerdo.
- e) Muy en desacuerdo.