



BUAP

Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

“LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES, CASO PRÁCTICO: CAFIVER S. A.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:
JESÚS ROSAS PÉREZ

DIRECTOR DE TESIS:
**DR. AMADO TORRALBA
FLORES**

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

Para mi familia, mil gracias por todo el apoyo, comprensión y ayuda
que me brindaron para poder realizar este trabajo

Índice

| | Página |
|---|--------|
| Introducción | I |
| Capítulo I. Marco Metodológico | |
| 1.1 Planteamiento del Problema | 1 |
| 1.2 Justificación | 2 |
| 1.3 Objetivos del proyecto | |
| 1.3.1 General | 3 |
| 1.3.2 Específicos | 3 |
| 1.4 Hipótesis | 4 |
| 1.5 Metodología aplicada | |
| 1.5.1 Delimitaciones | 4 |
| Capítulo II. Marco Teórico | |
| 2.1 Antecedentes de la administración | 6 |
| 2.2 Escuelas del pensamiento administrativo | 8 |
| 2.2.1 Escuela empírica | 9 |
| 2.2.2 Escuela científica | 9 |
| 2.2.3 Escuela de relaciones humanas | 11 |
| 2.2.4 Escuela neoclásica | 11 |
| 2.2.5 Escuela de sistemas | 12 |
| 2.3 El Proceso Administrativo | 12 |
| 2.3.1 Planeación | 13 |
| 2.3.2 Organización | 14 |
| 2.3.3 Dirección | 15 |
| 2.3.4 Control | 15 |

Capítulo III. Los Recursos Humanos en las PYMES

| | |
|--|----|
| 3.1 Definición de Recursos Humanos | 18 |
| 3.2 Proceso para la Administración de Recursos Humanos | 18 |
| 3.2.1 Ingreso a la empresa | 20 |
| 3.2.1.1 Reclutamiento | 20 |
| 3.2.1.2 Selección | 24 |
| 3.2.1.3 Contratación | 29 |
| 3.2.1.4 Inducción | 31 |
| 3.2.2 Permanencia en la empresa | 33 |
| 3.2.2.1 Capacitación | 33 |
| 3.2.2.2 Desarrollo | 37 |
| 3.2.2.3 Administración de sueldos y salarios | 39 |
| 3.2.2.4 Relaciones laborales | 41 |
| 3.2.3 Egreso de la empresa | 43 |
| 3.3 El comportamiento humano en las organizaciones | 44 |
| 3.4 Clima organizacional | 47 |
| 3.4.1 Características del clima organizacional | 47 |
| 3.4.2 Importancia del clima organizacional | 48 |
| 3.4.3 Medición del clima organizacional | 49 |

Capítulo IV. Clima Organizacional en la empresa CAFIVER, caso práctico

| | |
|---|----|
| 4.1 Descripción de la empresa | 53 |
| 4.2 Medición del Clima Organizacional en la empresa | 55 |
| 4.3 Resultados | 67 |
| 4.3.1 Satisfacción en la empresa | 67 |
| 4.3.2 Condiciones físicas del lugar de trabajo | 69 |
| 4.3.3 Ergonomía | 72 |

| | Página |
|--|--------|
| 4.3.4 Posibilidades de crecimiento | 75 |
| 4.3.5 Relación con los compañeros de trabajo | 77 |
| 4.3.6 Relación con los jefes y superiores | 80 |
| 4.3.7 Análisis del puesto de trabajo | 83 |
| 4.3.8 Remuneraciones | 86 |
| 4.3.9 Reconocimientos | 88 |
| 4.3.10 Comunicación | 89 |
| 4.4 Análisis del resultado de la encuesta aplicada | 90 |
| 4.5 Recomendaciones | 93 |
| | |
| Conclusiones | 97 |
| | |
| Bibliografía | 101 |
| | |
| Webliografía | 101 |
| | |
| Anexo | 105 |

Introducción

La Administración es una actividad inherente al ser humano, se realiza de forma empírica y es fundamental para el desarrollo de una persona.

Cuando la Administración se estudia, se descubre que su alcance es mayor del que se pudiera observar de forma empírica, posee características y principios particulares que la vuelven indispensable en cualquier actividad que el ser humano realice.

A través del tiempo, la Administración ha evolucionado, desde la perspectiva de la Escuela Científica hasta la Escuela Humanista, esto permite identificar los factores de estudio predominantes en cada uno de los momentos históricos. Es precisamente el punto de vista de la Escuela Humanista el que se aborda en esta investigación: la importancia del Recurso Humano para las empresas.

Las personas, que integran el Recurso Humano de las empresas, se comportan de formas distintas, dependiendo el lugar, la situación y el ambiente que los rodea, esto también modifica la manera en que realizan sus labores cotidianas para la organización.

Es por esta razón que se vuelve importante conocer la manera en que los trabajadores perciben la relación con sus compañeros de trabajo, la comodidad del lugar en el que están laborando, posibilidades de crecimiento, remuneración, reconocimiento y comunicación al interior de la empresa, esto se conoce como Clima Organizacional.

El Recurso Humano es, junto con el Recurso Financiero y el Recurso Material, vital para el funcionamiento de cualquier empresa, sin importar el sector en el que se desempeñe. En una empresa de servicios, el Recurso Humano cobra una importancia mayor debido al trato que se tiene con el cliente.

Analizar el Clima Organizacional al interior de cualquier empresa es muy importante, principalmente en un departamento vital para la organización como el Departamento de Ventas y Atención a Clientes, ya que se encarga de gestionar nuevos clientes y de mantener los que ya se tienen.

En esta investigación se analiza el Clima Organizacional de CAFIVER S. A., una empresa de servicios, en su Departamento de Ventas y Atención a Clientes, bajo la estructura siguiente:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, es decir, el por qué se va a llevar a cabo la investigación, también los objetivos y la justificación de la misma y la hipótesis que se quiere probar.

El Capítulo II describe los antecedentes de la Administración, y las etapas del Proceso Administrativo de acuerdo con la perspectiva de distintos autores, además de la evolución de las Escuelas de la Administración, desde la Escuela Empírica, siguiendo por la Científica, cuyo principal exponente es Frederick Taylor, la de Relaciones Humanas, representada por Elton Mayo, hasta la Escuela de Sistemas, que se desarrolló en la década de los años sesenta del Siglo XX.

Para el Capítulo III se analiza la Administración de los Recursos Humanos; desde su ingreso a la empresa, a través de los procesos de reclutamiento, selección y contratación; durante su permanencia, con la capacitación y el adiestramiento; y cuando el trabajador abandona la organización, debido a cualquier circunstancia prevista por la Ley Federal del Trabajo vigente en el país. También hace referencia al comportamiento que los trabajadores tienen al interior de la empresa, para son sus superiores, sus compañeros e incluso la forma en cómo se ven afectados por las características físicas de su lugar de trabajo y la importancia que esta conducta tiene para que la organización logre sus objetivos y metas. Además se mencionan las distintas maneras de medir este proceder de acuerdo con lo que mencionan diversos autores.

El Capítulo IV examina a la empresa mexicana CAFIVER S. A., hace un recorrido por su historia; desde sus inicios hasta la actualidad; su ubicación y la forma en que lleva a cabo su actividad primaria que es la venta de café a clientes tanto nacionales como internacionales.

Es al interior del Departamento de Ventas y Atención a Clientes donde se observa el Clima Organizacional que es el objeto de estudio. El análisis se lleva a cabo utilizando un

cuestionario, que tiene la finalidad de dar a conocer el estado actual que el Clima Organizacional de este departamento presenta. El instrumento de medición enfoca en las siguientes variables: Satisfacción en la empresa; Condiciones físicas del lugar de trabajo; Ergonomía; Posibilidades de crecimiento; Relación con los compañeros de trabajo; Relación con los jefes y superiores; Análisis del puesto de trabajo; Remuneraciones; Reconocimientos y Comunicación.

Una vez hecho el análisis del Clima Organizacional se está en condiciones de hacer las recomendaciones pertinentes, las cuales están en función de lo que la empresa está dispuesta a poner en práctica sin violar sus reglamentos, políticas y el marco jurídico en el que se encuentra.

La importancia del Clima Organizacional de las PYMES, caso práctico: CAFIVER S. A.

Capítulo I. Marco metodológico

1.1 Planteamiento del problema

Todas las empresas utilizan diferentes recursos para llevar a cabo sus funciones. Estos recursos se agrupan en: Financieros, Materiales y Humanos (Münch Galindo & García Martínez, 2012). Dentro de este contexto, los Recursos Humanos son fundamentales para el funcionamiento de una empresa, especialmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Sin embargo, aunque existe una gran cantidad de empleo, en distintas fuentes, el personal que cumple con la calidad apropiada, indicada por cada organización en función de sus necesidades, es escaso. Debido a esto se vuelven muy importantes las condiciones laborales en las cuales se desenvuelven los trabajadores. Si estas condiciones son las apropiadas las posibilidades para que el empleado permanezca en la organización aumentan.

En las PYMES, a pesar de necesitar Recurso Humano para llevar a cabo sus funciones, en muchas ocasiones se le da poca importancia. El personal debe contar con las condiciones apropiadas para llevar a cabo su labor dentro de las mismas.

Las condiciones laborales, que algunos autores nombran Clima Organizacional, deben ser adecuadas a las necesidades tanto de la organización como del trabajador, por lo que se vuelve importante hacer un análisis de ellas. En este análisis se buscará dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Se conoce el concepto de Clima Organizacional en las PYMES?
- ¿Cómo se regula el ambiente de trabajo en las PYMES?
- ¿Qué características tiene el Clima Organizacional en una PYME?
- ¿Cuáles son las ventajas de conocer el Clima Organizacional en una PYME?

- ¿Por qué las PYMES no consideran útil, la mayoría de las veces, el mejorar su Clima Organizacional?
- ¿Cuáles son los inconvenientes que tienen las PYMES para poder mejorar su Clima Organizacional?

Al dar respuesta a estas preguntas se estará en condiciones de proponer alternativas para mejorar el Clima Organizacional en las PYMES.

1.2 Justificación

Las empresas y las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar metas y objetivos definidos, para esto se cuenta con recursos materiales y técnicos, pero además tienen a su disposición los talentos de todos los miembros que conforman la empresa, así como sus conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud, etc. que estarán al servicio para el buen y mejor funcionamiento de la organización.

El director de la organización debe lograr la integración de todo el personal con la finalidad de alcanzar la misión y los objetivos, de una manera eficiente, es decir que la empresa obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

El sistema requiere de insumos (materia prima, capital, conocimientos técnicos) los cuales son procesados y dan como resultado productos tangibles (“bienes que se transfieren y que tienen consistencia física... el comprador tiene contacto físico con el producto” (Calderón Barahona, 2014)) e intangibles (son los que no poseen consistencia física: bienestar y satisfacción).

Precisamente la naturaleza intangible de los efectos de la organización en el factor humano que interviene el proceso ha hecho difícil su medición y por lo tanto su estudio y mejoramiento, por ejemplo, ningún balance indica el capital que tiene la organización en el factor humano (habilidades, salud, motivación, conocimientos), y ningún estado de resultados arroja una ganancia o pérdida en aspectos como motivación o satisfacción de los miembros de la organización.

En el contexto actual el aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y técnicos, es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y el mejoramiento de la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

En las organizaciones es fundamental el análisis de la conducta como una herramienta para la comprensión de las características, posibilidades y limitaciones del factor humano, es a partir de esto como se pueden diseñar estrategias generadoras de mejores condiciones laborales que traerán como consecuencia el beneficio de los colaboradores y de la organización.

Por ello esta se vuelve la razón principal de esta investigación.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 General

Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Departamento de Ventas y Atención a Clientes de la empresa CAFIVER S. A. respecto del Clima Organizacional en su lugar de trabajo.

1.3.2 Específicos

Identificar las variables necesarias para medir el Clima Organizacional.

Describir la importancia que tiene para los recursos humanos el Clima Organizacional de una empresa.

Aplicar el instrumento de medición adecuado para medir el Clima Organizacional.

1.4 Hipótesis

Para lograr un adecuado funcionamiento del Departamento de Ventas y Atención a Clientes de la empresa CAFIVER S. A. se requiere del Clima Organizacional acorde a sus necesidades.

1.5 Metodología aplicada

1.5.1 Delimitaciones

El tema central del objeto de estudio es medir el clima organizacional de la empresa CAFIVER S. A.

Delimitación semántica

Corresponde a la conceptualización de los recursos humanos y el clima organizacional

Delimitación del objeto de estudio:

La empresa, como una respuesta a la necesidad de las empresas dedicadas al ramo de alimentos y bebidas de contar con un proveedor de soluciones integrales de café y altamente especializado en todo lo relacionado a la calidad de la popular bebida.

El objetivo de la empresa es ofrecer soluciones integrales para el servicio de café a hoteles, restaurantes, comedores industriales, universidades y corporativos en la República Mexicana y el extranjero.

Sus líneas de producto son: café en grano tanto regular como descafeinado, café molido regular y descafeinado, café soluble regular y descafeinado.

El estudio de clima organizacional se enfocará exclusivamente en los trabajadores del Departamento de Ventas y Atención a Clientes que trabajan en la oficina matriz de la empresa. Se analizará esta área porque es considerada como medular en la empresa y sobre la cual recae la responsabilidad de cumplir con los presupuestos de venta, la creación de nuevos clientes y el mantenimiento de cliente actuales. El departamento está formado por

ocho personas: un jefe de atención a clientes, dos vendedores, dos personas de telemarketingo, dos técnicos de servicio y un repartidor mensajero.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la administración

Las grandes obras emprendidas por el ser humano han derivado en la necesidad de personas responsables de planear, dirigir y controlar las actividades que estas implican. Las Pirámides de Egipto, la gran muralla China, el Coliseo Romano son algunos ejemplos de estas magnas obras, las cuales requerían el trabajo coordinado de miles de trabajadores, pero ¿Quién decidía lo que tenían que hacer? ¿Cuándo lo debían hacer? ¿Quién se encargaba de implantar un código de disciplina? Las respuestas a estas preguntas es, que ahí se encontraban los primeros administradores, quienes se encargaban de planear las labores diarias, capacitar y dirigir a los albañiles y supervisar el avance de las obras.

Robbins & Coulter, (2010) en su libro Administración escriben:

La ciudad de Venecia en Italia, un importante centro económico y comercial del siglo XV, es otro ejemplo temprano de Administración. Los venecianos crearon una forma inicial de empresa privada y practicaban muchas actividades que son comunes en las organizaciones actuales. Por ejemplo, en los astilleros venecianos se botaban barcos de guerra que se hacían flotar por los canales. En paradas sucesivas se agregaban materiales y aparejos. ¿No le recuerda esta descripción a los automóviles que flotan por una línea de montaje mientras se le añaden partes? Además de la línea de montaje, los venecianos también tenían sistemas de almacén e inventario para controlar los materiales, función de administración de recursos humanos para controlar la fuerza laboral y un sistema contable de ingresos y costos

Estos antecedentes sirven para ubicar el concepto de empresa y de Administración desde hace varios siglos, sin embargo, esta administración era del tipo empírico, es decir basada en la experiencia y la costumbre.

Adam Smith autor de la obra La riqueza de las naciones en 1776, fue el primero en mencionar la división del trabajo y el aumento de la productividad por medio de la

especialización de los trabajadores, utilizando estos argumentos para explicar el progreso de una nación desde el punto de vista económico.

Según Montana (2002), existen algunos documentos, que hablan sobre administración, fechados al inicio de la Revolución Industrial. Uno de los autores que se mencionan es Charles Babbage, que hacía del conocimiento público la urgencia de sistematizar la administración. Los escritos de Babbage, junto con los de otros autores visionarios fueron difundidos por Europa y posteriormente en América en el siglo XIX.

El inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra, representaba para la clase directiva de las empresas una época de bonanza económica debido a la aplicación de la nueva maquinaria en reemplazo de la mano de obra, lo cual no preocupó a los dueños de las empresas, porque para ellos el liderazgo y la capacidad de dirigir provenían más de títulos heredados o privilegios nobiliarios, que de un estudio de la teoría administrativa.

En 1878 Frederick W. Taylor un joven ingeniero mecánico, fue contratado por la siderúrgica Midvale Steel Company en Pennsylvania, y fue ahí donde desarrolló la mayor parte de sus investigaciones. Observó que los trabajadores no usaban un método para desarrollar sus actividades por lo cual su productividad era baja, además de que eran colocados en su puesto de trabajo sin poner atención en sus aptitudes para desempeñarlo, Taylor estaba convencido de que la eficiencia del trabajador dependía de encontrar la “manera óptima” de hacer su trabajo. Sus investigaciones en diferentes empresas se prolongaron por más de veinte años. Para Taylor, la administración debía ser considerada como una ciencia con principios, leyes y reglas, lo cual se logró más adelante.

Conforme la industrialización se extendió fuera de Inglaterra, fue cada vez más imperativa la necesidad de un estudio de la administración. “La Administración surgió como una disciplina formal al inicio del siglo XX, cuando la rápida industrialización exigió una administración más hábil de los recursos naturales, del capital y de la mano de obra.” (Bateman, 2009).

En 1911, Frederick Taylor publica “Los Principios de la Administración científica”, es por eso que este año es considerado como el momento en el cual nace la Administración

(Robbins & Coulter, 2010). El trabajo de Taylor expone el uso del método científico como base para la Administración, el contenido del documento fue aceptado por los gerentes en todo el mundo.

Contemporáneos a Taylor, Frank y Lilian Gilbreth se enfocaron al estudio de los movimientos que los trabajadores realizaban en sus estaciones de trabajo, ya que ellos pensaban que la eficiencia del trabajador dependía de la eliminación de ciertos movimientos innecesarios que representaban pérdida de tiempo y energía para el trabajador, y por consecuencia baja productividad. Como resultado de estos estudios lograron identificar diez y siete movimientos o acciones fundamentales a los cuales llamaron therbligs. Estos estudios de tiempos y movimientos son utilizados aún en nuestros días para optimizar los tiempos de producción.

En 1929 el francés Henry Fayol publicó el libro Administración General e Industrial, el cual presentaba la primera teoría administrativa y realizaba aportaciones vigentes aun en la actualidad.

Cada uno de los grandes estudiosos de la Administración ha aportado nuevas técnicas o la han abordado desde un punto de vista diferente, ya que la Administración es una ciencia en constante desarrollo que aún en nuestros días continúa expandiendo su teoría con nuevos enfoques y respuestas a los nuevos retos.

Para comprender y aplicar adecuadamente las diferentes técnicas de la Administración, es necesario conocer los diferentes enfoques y tendencias así como, la aplicación que las diferentes corrientes le han dado a través de la historia, a estas corrientes se les conoce con el nombre de Escuelas de la Administración Científica.

2.2 Escuelas del pensamiento administrativo

El analizar a los diferentes autores y escuelas del pensamiento administrativo puede parecer innecesario, sin embargo se vuelve fundamental para poder aplicar y comprender los principios y técnicas de la administración actual.

Una escuela del pensamiento administrativo es una corriente de ideas a través de la cual se concibe a la administración, especialmente como ciencia. Hay escuelas más amplias que otras, algunas de mayor impacto, lo importante es utilizar los conocimientos que cada una de ellas aportan para lograr una visión integral en la administración.

Dependiendo el autor que se consulte, se pueden identificar varias escuelas, las principales son (Administración, 2010):

- Escuela empírica
- Escuela científica
- Escuela de relaciones humanas
- Escuela neoclásica
- Escuela de sistemas

2.2.1 Escuela empírica

La experiencia es la fuente del conocimiento, es el factor fundamental. Se destacan factores que originan éxitos o fracasos en casos particulares para brindar enseñanzas generales a quienes deseen aprender.

Esta escuela se basa en las costumbres y con frecuencia se obtienen resultados favorables, aunque también muchas veces, mediocres, porque lo que es bueno para una empresa, generalmente no lo es para otras, es decir, no existe una generalización.

2.2.2 Escuela científica

Se caracteriza por utilizar el método científico aplicado a la administración, el cual está formado por pasos bien definidos y se ejecutan en un orden determinado. Los pasos definidos en este método científico se muestran a continuación (Administración, 2010):

- Identificación del problema: se define el objetivo y orienta toda la investigación hacia una meta específica.
- Obtención de observaciones preliminares: familiarización con los conocimientos existentes,

- Establecimiento de hipótesis: una vez manifestada se confirmara o desaprobara mediante experimentos controlados.
- Investigar cuidadosamente el problema, empleando tanto los conocimientos actuales como los experimentos controlados. Deben hacerse pruebas para establecer la consistencia de los resultados.
- Clasificación de los datos obtenidos: facilita el manejo de los datos, depende del problema y de la hipótesis.
- Manifestar la respuesta provisional al problema: se usan dos tipos de razonamiento:
 - Inductivo
 - Deductivo
- Ajustar y manifestar la respuesta al problema: se pone a prueba bajo las condiciones prescritas y se anotan los resultados.

Los primeros en utilizar este método en la Administración fueron Frederick Taylor y Henry Fayol, por eso se ha llamado a la escuela que ellos iniciaron como la Administración Científica.

Los elementos en que descansa la Administración Científica son los siguientes:

- Elevar la Administración a la categoría de ciencia y aplicar como tal.
- Seleccionar y desarrollar a los obreros y empleados por el método científico.
- Cooperación continua y sistemática entre la dirección y los trabajadores.
- Distribución equitativa del trabajo entre la dirección y los obreros.

La aplicación de las investigaciones de Taylor en las empresas de la época produjo un notable incremento en la productividad de estas, lo cual inició el desarrollo de la Administración y le otorgó a Taylor un lugar en la historia como el padre de la Administración Científica.

2.2.3 Escuela de relaciones humanas

Surgió porque la Escuela Científica no proponía una armonía productiva en el centro de trabajo. La Escuela de Relaciones Humanas refuerza a la Científica con elementos de la sociología y la psicología. Su principal investigador es Elton Mayo.

Esta escuela hace referencia al bienestar de los trabajadores y a la participación activa de los grupos informales de trabajo en la organización, presta especial atención al comportamiento humano, tanto individual como grupal, y a la motivación como factor que mejora la productividad en la empresa. Además de Elton Mayo, se encuentran otros autores: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert, entre otros.

2.2.4 Escuela neoclásica

Esta escuela es contemporánea de la Escuela de las Relaciones Humanas, entre 1930 y 1948, es decir, entre la gran depresión económica y la segunda posguerra mundial. A pesar de ser contemporáneas su atención se centra en aspectos diferentes.

La escuela Neoclásica trató de continuar la búsqueda de la eficiencia, no en la conducta y el comportamiento como la Escuela de las Relaciones Humanas, sino en técnicas complementarias o suplementarias a las heredadas de la Escuela Científica, por ejemplo:

- Mayor automatización en sus procesos productivos.
- Menor utilización de mano de obra en trabajos de producción, transporte, carga, descarga y comunicación.
- Mayor cantidad de miembros, dado el crecimiento de las organizaciones.
- Mayor cantidad de fines a alcanzar en cada organización.

La Escuela Neoclásica dedicó su esfuerzo a atender las necesidades siguientes:

- Adecuación de las técnicas de eficiencia a los cambios tecnológicos: sistemas automáticos de transporte, carga, descarga y comunicaciones.
- Adecuación de los procedimientos y principios de dirección a la mayor cantidad de miembros y de fines de las organizaciones.

- Formulación de principios de estructura y control para la dirección de las organizaciones.
- Formulación de principios de departamentalización y de autoridad funcional para atender la multiplicidad de fines organizacionales.

2.2.5 Escuela de sistemas

Es una escuela más contemporánea, surge en la década de los cincuentas y sesentas, cuando investigadores comenzaron a estudiar a las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas.

La Escuela de Sistemas se fundamenta en la llamada Teoría de Sistemas que es: “un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes” (Administración, 2010).

La Teoría de Sistemas hace ver a los directivos que una decisión tomada en un área de la empresa afectará a las demás que se encuentran en el sistema, por esto el trabajo debe ser coordinado en equipo para el alcance de los objetivos.

También considera a la administración como un sistema social, o de relaciones interculturales, por lo que tiene similitudes con la Escuela del Comportamiento Humano, ambas escuelas están basadas en la ciencia de la conducta.

Aunque existen otras corrientes, las mencionadas son las principales Escuelas de la Administración, pero sin importar la orientación de la escuela, todas se guían por el llamado Proceso Administrativo.

2.3 El Proceso Administrativo

Un proceso es una serie de pasos que tienen la finalidad de alcanzar una meta, estos pasos además, son cíclicos, es decir, un vez que llegan al final se vuelve a comenzar. La forma más sencilla de definir al Proceso Administrativo es: “conjunto de fases o etapas sucesivas a

través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Münch Galindo & García Martínez, 2012).

Las fases del Proceso Administrativo varían de autor a autor, pero de forma general coinciden en cuatro:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.3.1 Planeación

La Planeación se define como: “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro” (Münch Galindo & García Martínez, 2012).

Planear significa que se debe pensar con anticipación en metas y acciones, requiere definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para alcanzar esos objetivos pero siempre basándose en algún método lógico, no en corazonadas.

Sin la planeación las áreas funcionales de la empresa podrían tener propósitos distintos, lo que impediría que la organización alcanzara sus objetivos.

El resultado de la Planeación es la elaboración de uno o varios planes, que presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Los planes, además, son guía para:

- Conseguir y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Realizar, por parte de los miembros de la organización, actividades encaminadas a alcanzar los objetivos utilizando procedimientos adecuados.
- Vigilar y medir el avance en la obtención de los objetivos e imponer las medidas correctivas, de ser necesario.

La Planeación implica seguir una serie de pasos para elaborar el Plan. El primer paso es formular los objetivos de la organización, a continuación se establecen las estrategias para alcanzar los objetivos, después se diseñan las políticas y finalmente un programa o cronograma de actividades.

Debido a que la Planeación siempre se hace a futuro, el tiempo y los recursos son fundamentales.

De acuerdo con su duración los Planes pueden ser (Münch Galindo & García Martínez, 2012):

- A corto plazo (menos de 1 año)
- A mediano plazo (de 1 a 3 años)
- A largo plazo (más de 3 años)

2.3.2 Organización

La Organización se define de la siguiente manera de acuerdo con Münch Galindo y García Martínez (2012): “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”

En otras palabras, organización se refiere a ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa. También produce la estructura de las relaciones de una compañía, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes.

La Organización, al igual que la Planeación es parte importante del Proceso Administrativo, debido a que:

- Observa por completo y a detalle todo lo que la Planeación indica sobre cómo debe ser una empresa.
- Es el punto de enlace con las otras etapas del Proceso Administrativo.

2.3.3 Dirección

A la Dirección se le define así: “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (Münch Galindo & García Martínez, 2012).

En este caso, es la fase en la que se consigue de forma efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad de un superior, ejercida a base de decisiones.

Sin embargo, dirigir no es fácil, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen sus tareas, los directivos tratan de convencer a los demás miembros de la empresa para que siguiendo los pasos de la Planeación y la Organización alcancen los objetivos de la empresa. Los gerentes deben establecer el ambiente adecuado de trabajo y ayudar a sus empleados para que hagan su mejor esfuerzo.

2.3.4 Control

Münch Galindo y García Martínez (2012) definen al Control así: “evaluación y medición de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”.

En ocasiones al Control se le asocia con vigilancia de las actividades para asegurarse que se están cumpliendo como fueron planeadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Sin embargo, esta supervisión en ocasiones conduce a la molestia de los trabajadores de la empresa.

Desafortunadamente los directivos de la empresa no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. Mientras más ayude a los directivos a alcanzar las metas de la empresa, mejor será el Sistema de Control.

La función del Control es asegurarse de que las actividades de los trabajadores son las adecuadas para alcanzar los objetivos. Para llevar a cabo esta actividad, el Control tiene tres elementos primordiales:

- Establecer estándares.
- Medir los resultados reales comparándolos con los estándares.
- Tomar medidas correctivas, en caso de ser necesario.

La importancia del Control radica en que es enlace entre el inicio y el fin del Proceso Administrativo, además de que es la única manera en que los directivos saben si los Planes se están cumpliendo o no y por qué razón es así.

Finalmente, el Proceso de Control permite a la empresa ir en la dirección correcta, sin desviarse de sus objetivos, las normas son un medio de controlar las acciones de los empleados, aunque establecer lineamientos es parte del Proceso. Las medidas correctivas son un ajuste en los planes.

En la práctica, las fases del Proceso Administrativo no se encuentran de forma aislada, sino interrelacionadas de forma que no se logra distinguir cuándo termina una y empieza la otra o cuántas funcionan al mismo tiempo.

En la Tabla 1 se muestra cómo los diferentes autores consideran las fases del Proceso Administrativo.

Tabla 1. Diversos criterios en las etapas del Proceso Administrativo

| Autor | Año | Etapas | | | |
|-----------------------------|------|--------------------------------------|---|-----------------------------|---------|
| Henry Fayol | 1886 | Previsión | Organización | Comando, Coordinación | Control |
| Harry Arthur Hopf | 1935 | Planeación | Organización | Coordinación | Control |
| Lyndall Urwick | 1943 | Previsión, Planeación | Organización | Comando, coordinación | Control |
| William Newman | 1951 | Planeación | Organización, Obtención de recursos | Dirección | Control |
| R. C. Davis | 1951 | Planeación | Organización | | Control |
| Koontz y O'Donnell | 1955 | Planeación | Organización, Integración | Dirección | Control |
| John E. Mee | 1956 | Planeación | Organización | Motivación | Control |
| George R. Terry | 1956 | Planeación | Organización | Ejecución | Control |
| Louis A. Allen | 1958 | Planeación | Organización | Motivación, Coordinación | Control |
| Dalton McFarland | 1958 | Planeación | Organización | | Control |
| Agustín Reyes Ponce | 1960 | Previsión, Planeación | Organización, Integración | Dirección | Control |
| Isaac Guzmán Valdivia | 1961 | Planeación | Organización, Integración | Dirección, Ejecución | Control |
| J. Antonio Fernández | 1967 | Planeación | Implementación | | Control |
| R. Alec Mackenzie | 1969 | Planeación | Organización, Integración | Dirección | Control |
| Robert C. Appleby | 1971 | Planeación | Organización | Dirección | Control |
| William P. Leonard | 1971 | Planeación | Organización | Dirección | |
| Sisk y Sverdlik | 1974 | Planeación | Organización | Liderazgo | Control |
| Leonard Kazmier | 1974 | Planeación | Organización | Dirección | Control |
| Robert F. Buchele | 1976 | Planeación | Organización – Staffing | Liderazgo | Control |
| Burt K. Scanlan | 1978 | Planeación, Toma de decisiones | Organización | Dirección | Control |
| Eckles Carmichael y Sarchel | 1978 | Planeación | Organización | Coordinación | Control |

Fuente: Münch Galindo y García Martínez (2012)

Capítulo III. Los Recursos Humanos en las PYMES

3.1 Definición de Recursos Humanos

El concepto de Recursos Humanos varía de acuerdo al contexto en que se encuentre y a los diferentes autores, porque este término se puede referir a las personas que laboran en una organización o un área funcional de la empresa.

Una forma de saber a qué se refiere el término Recursos Humanos, es la que se propone en el sitio web degerencia.com (2014) “En singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa. Es sinónimo de "personal". En plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa del personal de la empresa.”

En esta investigación, el término Recurso Humano, tanto en singular como en plural, hará referencia a las personas que laboran en la organización.

El Recurso Humano es fundamental para que una empresa logre sus objetivos, ésta es la razón por la que las organizaciones llevan a cabo el Proceso para la Administración de Recursos Humanos y que tiene la finalidad de ubicar al personal que va a colaborar aportando a la institución sus conocimientos teóricos y operacionales, experiencia y fuerza física.

3.2 Proceso para la Administración de Recursos Humanos

El Recurso Humano es básico para el funcionamiento de una empresa, debido a esto es necesario que se le administre adecuadamente, de lo contrario se corre el riesgo de perderlo. Los autores definen Administración de los Recursos Humanos de la siguiente manera:

“Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.” (Mondy & Noe, 2005).

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros

de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.” (Arias Galicia, 2012).

“Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato, 2011).

“Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra con sus necesidades y las de su organización.” (Chruden & Sherman, 1993).

Haciendo un análisis de las definiciones que presentan los diferentes autores, se encuentran elementos en común, por ejemplo, en todas mencionan o hacen referencia a la palabra “proceso”, además dejan en claro que se busca alcanzar un objetivo, ya sea para la organización o para el individuo. El concepto más completo y que definirá Administración de Recursos Humanos, para este trabajo será la definición de Chiavenato.

Una vez entendido el concepto de Administración de Recursos Humanos y conociendo que se trata de un proceso es necesario definir cuáles son los pasos que lo integran. Estos pasos surgen de la necesidad de contar con el personal apropiado para la empresa, la conservación del trabajador en la organización y, en caso de ser necesario, la separación del empleado. Sin embargo estos tres momentos, también cuentan con etapas:

Ingreso a la Empresa: Reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Permanencia: Capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales.

Egreso: Término de contrato, jubilación, incapacidad, licencia, renuncia, despido, fallecimiento. (Jocaverza05, 2012).

3.2.1 Ingreso a la empresa

Es la primera etapa, surge al identificar que es necesario contar con nuevo personal en la organización, debido al surgimiento de una vacante laboral, solo que a estos posibles colaboradores es necesario atraerlos, hacerles saber que existe esa oportunidad de trabajo y que la organización está dispuesta a otorgarla.

Para conseguir que los candidatos se acerquen a la vacante se necesita llevar a cabo el Reclutamiento y la Selección del personal que se ajuste a las necesidades de la empresa, posteriormente se le contratará para finalizar con una inducción a su puesto de trabajo.

3.2.1.1 Reclutamiento

Chiavenato (2011), define Reclutamiento como: “Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

También se puede definir como: “El proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.” (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006).

Otra definición más sencilla sería: “Hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.” (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007).

La finalidad del Reclutamiento es conseguir un grupo de candidatos, entre más numeroso mejor, que permita hacer una selección de los empleados calificados necesarios en el momento oportuno. (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007).

Básicamente consiste en atraer a los candidatos idóneos para ocupar una vacante dentro de la organización. Las personas que serán llamadas a cubrir un puesto pueden ser ajenos a la empresa, es decir, individuos externos o bien, personal que ya labora en la empresa y que busca una reubicación.

Existen entonces dos tipos de Reclutamiento, Interno y Externo, ambos con características, ventajas y desventajas específicas.

Reclutamiento Interno

En este caso, la vacante será cubierta con personal que ya labora en la empresa, el empleado será promovido o transferido. Para llevar a cabo el Reclutamiento Interno es necesario realizar las siguientes actividades (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006):

- Colocar avisos de vacantes en lugares visibles de la empresa como murales, tableros y boletines.
- Revisar los archivos del personal para ubicar a los empleados que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia requerida para desempeñarse en el puesto.
- Revisar los resultados en las evaluaciones de desempeño, para conocer si el trabajador, debido a su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisar la capacitación y entrenamiento que ha recibido el empleado, por parte de la empresa o de alguna fuente externa, que puede contribuir a cubrir la posición.

Utilizar el Reclutamiento Interno presenta las siguientes ventajas (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006; Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007):

- Limita los despidos al colocar al personal en el puesto para el cual está capacitado.
- Si es una promoción o ascenso se convierte en un factor de motivación, porque el empleado siente que la empresa lo toma en cuenta y puede visualizar su progreso al interior de la misma, en este caso también se consigue fidelidad por parte del trabajador.
- Es conveniente para la empresa, que ya conoce al trabajador y su rendimiento, evitando así las sorpresas que pudiesen presentarse.
- Como es al interior de la empresa, es más económico, porque se ahorra en gastos relacionados con la colocación de anuncios en diferentes medios y los relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es rápido, únicamente hay demoras al llevar a cabo el procedimiento de transferencia o ascenso, el empleado ya está familiarizado con la organización disminuyendo el tiempo de adaptación.
- Existe competencia, al considerar que la oportunidad se otorga a quien demuestra las habilidades y capacidades necesarias.

Sin embargo, también pueden presentarse desventajas al realizar el Reclutamiento Interno (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006):

- Se limita el talento disponible al no dar oportunidad a candidatos externos.
- En caso de ascenso se puede presentar pérdida de autoridad, sobre todo cuando existe afinidad con los subalternos.
- Si el ascenso es sólo por antigüedad en la empresa, los empleados pueden suponer que únicamente lo conseguirán después de muchos años de trabajo.
- Al promover al trabajador hasta un puesto para el cual su preparación, capacidad y experiencia no son suficientes, es decir, se vuelve incompetente, lo que puede transformarse en desmotivación.
- Pueden presentarse despidos en el caso de que la persona sea ascendida y no se desempeñe satisfactoriamente en el puesto, debido a que muchas veces no hay posibilidad de regresar al puesto anterior.
- Cuando existen candidatos internos que fueron considerados para una vacante y al final se elige a personal externo, es posible que los trabajadores que no fueron tomados en cuenta se desmotiven, depriman o incluso consideren presentar su renuncia.

Reclutamiento Externo

Aquí, la vacante de trabajo será ocupada por personal ajeno a la empresa, es decir, que no colabora en la organización pero que tiene interés por hacerlo.

El Reclutamiento Externo se realiza utilizando alguna de las siguientes fuentes (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006; Chiavenato, 2011):

- Consultar archivos de candidatos espontáneos que se presentaron en la empresa y que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores. Lo importante es que la organización tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se pueden presentar en cualquier momento, aunque no tenga vacantes. La finalidad es garantizar la existencia de un conjunto de candidatos en caso de presentarse una eventualidad, por lo que debe ser una actividad continua e ininterrumpida. Se debe estimular la llegada

espontánea de los candidatos y, si es posible, mantener contacto eventual con ellos. Esta fuente de reclutamiento tiene bajo costo y no requiere mucho tiempo.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa. Tiene bajo costo, alto rendimiento y poca inversión en tiempo, es ventajoso porque en puestos especializados los trabajadores de la organización pueden conocer colegas que cumplan con el perfil requerido. Además, la persona recomendada probablemente se desempeñe adecuadamente como forma de agradecimiento con quien lo recomendó. Finalmente esta forma de reclutamiento refuerza la organización informal, lo que permite una mejor colaboración con la organización formal.
- Anuncios en la puerta de la empresa. También tiene bajo costo, pero su efectividad depende de factores como localización de la empresa y visualización de los anuncios. Es un medio estático y generalmente se utiliza para cubrir vacantes de puestos operativos.
- Anuncios de prensa. Es considerada como una de las formas más eficaces de atraer candidatos. Se dirige al público que tiene acceso a los medios impresos. Deben redactarse cuidadosamente e incluir los datos apropiados de contacto.
- Agencias de reclutamiento tradicionales y online. Son empresas que actúan como enlace entre las vacantes y los candidatos. Proporcionan personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Son útiles, especialmente las agencias de online, porque pueden abarcar muchos candidatos en poco tiempo, sin embargo esta fuente de reclutamiento es de las más costosas, ya que se contrata una empresa especializada, pero se compensa en el ahorro de tiempo.
- Contactos con sindicatos, asociaciones gremiales, universidades y escuelas. No tiene la efectividad de las otras fuentes, pero involucra a otras organizaciones en el Reclutamiento. Algunas empresas envían material de comunicación a estas instituciones, especialmente universidades y escuelas como apoyo a bolsas de trabajo.
- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, formando organismos de reclutamiento que son financiados y operados por las mismas empresas, de esta forma tiene una mayor cobertura.

El Reclutamiento Externo presenta las siguientes ventajas (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007):

- La organización se enriquece con ideas y experiencias nuevas de parte del personal contratado de forma externa, el cual proporciona formas de resolver los problemas que tal vez la empresa no ha considerado.
- Mantener actualizada a la compañía respecto a otras que actúan a su alrededor.
- Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo que realizaron otras empresas o los mismos candidatos.

A pesar de las ventajas, el Reclutamiento Externo también presenta desventajas (La web de los recursos humano y el empleo, 2006; Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007):

- Se presenta frustración de parte del personal interno, que está a la espera de una promoción o transferencia, porque considera que tiene preferencia alguien venido de afuera de la organización.
- El candidato admitido requiere de un tiempo de adaptación al nuevo cargo, a la empresa y su cultura.
- Es costoso, en la mayoría de los casos involucra pagar un servicio: anuncio de prensa, agencia de empleo, entre otros.
- Es menos seguro, porque no se conoce a los candidatos totalmente.

En conclusión, el Reclutamiento es un proceso selectivo, busca atraer más y mejores candidatos, para lograrlo es necesario que la empresa tenga una buena reputación y ubicación además de ofrecer un trabajo atractivo. También permite contar con candidatos adicionales, en caso de ser necesarios.

3.2.1.2 Selección

El siguiente paso en el Ingreso a la Empresa, y una vez realizado el Reclutamiento es la Selección de Personal. Debido a que en el Reclutamiento rara vez se presenta un candidato a

ocupar la vacante que tiene la organización, se vuelve necesario escoger a los aspirantes que cumplan con los requisitos que la empresa solicita.

Selección de Personal se define de la siguiente manera: “Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto.” (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007).

Chiavenato (2011) la define así: “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.”

Se debe entonces escoger, de entre todos los candidatos captados por el Reclutamiento, a los que más se ajustan a las necesidades de la organización, comparando las cualidades que tenga cada uno con la exigencia del puesto que pretende ocupar.

La importancia de seleccionar adecuadamente al personal radica en (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007):

- Suministrar a la empresa de las personas adecuadas para su funcionamiento, lo cual permite una menor capacitación y tiempo de adaptación a la organización además de mayor productividad y eficiencia.
- Colocar al individuo en el puesto apropiado de acuerdo a sus características personales, con eso se logra que esté satisfecho con su trabajo y una permanencia mayor dentro de la empresa.

La Selección requiere de técnicas para llevarla a cabo con éxito, estas técnicas varían de empresa a empresa y deben ajustarse a las necesidades que tenga cada vacante.

Las técnicas que se utilizan, permiten escoger a la persona adecuada de conformidad con el puesto solicitado. En el proceso se identifican dos momentos, el primero cuando se determina cuáles candidatos reúnen los requisitos mínimos solicitados para cubrir la vacante, por ejemplo edad, escolaridad, experiencia y habilidades, permitiendo eliminar a los aspirantes que no los cumplan. El segundo momento es un análisis minucioso aplicando entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimiento, examen físico y/o médico (de ser

necesario) y, si la vacante lo requiere, investigación socioeconómica. (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007).

La primera Selección suele hacerse mediante una Entrevista Preliminar, en la que “se pretende detectar, los aspectos más ostensibles del candidatos y su relación con los requerimientos del puesto” (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007), como son: edad, escolaridad, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse e incluso apariencia física. Todo esto con el objetivo de identificar a los candidatos que no reúnen los requisitos solicitados. En esta entrevista también se le informa al aspirante sobre la naturaleza del trabajo, remuneración y prestaciones, para saber si cumple con sus expectativas y se decida a seguir adelante con el proceso.

Una vez realizada la Entrevista Preliminar y se escogieron los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que la empresa solicita, se procede a realizar entrevistas y pruebas más a fondo.

Entrevista de Trabajo

Las Entrevistas de Trabajo son conversaciones, con un entrevistado y uno o varios entrevistadores, son formales y profundas, tienen como objetivo buscar a la persona adecuada para un puesto de trabajo evaluando más ampliamente al solicitante.

Permite la comunicación bidireccional, en la cual los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Es importante resaltar que no es un interrogatorio, sino un diálogo. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006; Aragonés Sánchez, 2010)

Las Entrevistas pueden realizarse de diversas formas, que dependen principalmente del número de entrevistados y de la cantidad y calidad de la información que la empresa quiera del candidato. Las más usuales, de acuerdo con Aragonés Sánchez (2010); La web de los recursos humanos y el empleo (2006) y La entrevista de trabajo (2014), son:

- No Estructurada. Conocida también como no dirigida, su principal característica es que no tiene preguntas elaboradas previamente, es abierta, el entrevistador profundiza

en los puntos de interés de acuerdo a las respuestas del candidato, lo que la vuelve flexible. Un inconveniente que tiene este tipo de entrevista es que puede pasar por alto información relevante al desviarse de los temas de interés.

- Estructurada. También llamada dirigida. En este tipo de entrevista el entrevistador tiene un guion preestablecido, es decir, sigue una secuencia de preguntas que le realiza a todos los candidatos. Se aplica con facilidad, sobre todo a grupos numerosos de solicitantes.
- Mixta o semi estructurada. Es una combinación de la Estructurada y la No Estructurada, permite la comparación entre varios candidatos y la profundización en características específicas de los aspirantes.
- Panel de entrevistas. Intervienen varios entrevistadores, no solo uno, que hacen preguntas al aspirante, permite utilizar Entrevista Estructurada, No Estructurada o Mixta, dependiendo de los panelistas. Puede intimidar al candidato al responder preguntas de varias personas al mismo tiempo.

Después de haber entrevistado a los candidatos, se procede a la aplicación de diversas pruebas, para saber si el aspirante posee conocimientos específicos de acuerdo con el puesto a ocupar. La aplicación de las pruebas así como su número dependen de las necesidades que la organización tenga. Básicamente se busca saber si el aspirante es compatible con la vacante de su elección.

Las pruebas que se aplican a los candidatos son, principalmente de tres tipos (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006):

- Pruebas psicológicas. Se enfocan en la personalidad del candidato, miden principalmente temperamento; habilidad lógica, de raciocinio y en ocasiones manual; imaginación; percepción y creatividad.
- Pruebas de conocimiento. Miden la habilidad verbal, espacial y numérica. Determinan la información o conocimientos que posee el examinado sobre cultura general principalmente.
- Pruebas de desempeño. Analizan las habilidades de los candidatos para ejecutar funciones de su puesto. En algunos casos pueden incluirse simuladores de trabajo,

que permitirán observar al candidato en el lugar de trabajo en condiciones controladas.

Sin importar el tipo de Prueba que se aplique, es necesario recordar que deben cumplir con los requisitos de confiabilidad (que mida de una manera consistente) y validez (registrar realmente lo que se quiere registrar).

Verificación de las Referencias

Después de haber presentado las Pruebas, o incluso mientras el aspirante está presentándolas, se procede con la Verificación de las Referencias, este punto, tiene como objetivo constatar la veracidad de la información que el candidato ha proporcionado a la empresa, debido a que muchos especialistas de los Recursos Humanos desconfían de los datos proporcionados por el solicitante, sobre todo cuando son proporcionados por referencias personales.

En la práctica la Verificación de las Referencias se hace por teléfono, ya que ahorra tiempo y favorece la imparcialidad.

La confirmación de los datos se hace, de preferencia, con los supervisores anteriores, a los cuales se les debe preguntar principalmente: Puesto ocupado por el candidato, razones por las que dejó el empleo anterior, tiempo que estuvo en el puesto y salario previo.

Es necesario actuar con cautela cuando el supervisor anterior describe aspectos negativos del candidato, ya que pueden influir disgustos personales. Hay que recordar siempre que las amistades están dispuestas a elogiar al recomendado. (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007; La web de los recursos humanos y el empleo, 2006).

Examen Médico

El Examen Médico es de los últimos pasos del proceso de selección, generalmente es costoso debido principalmente a que debe ser realizado por especialistas con los que la empresa no cuenta. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

De todas las pruebas que se pueden aplicar, el Examen Médico, no es tan necesario, únicamente se efectúa cuando las características del puesto así lo requieran o cuando la empresa lo requiera por alguna de las siguientes razones (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007):

- Verificar la salud del candidato para conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser contraindicada de acuerdo al trabajo a realizar.
- Comprobar si el trabajador usa normalmente sus sentidos, así como su agudeza.
- Buscar algún defecto en el trabajador que lo predisponga a sufrir accidentes laborales y orientarlo en caso de ser necesario.
- Investigar el estado general de salud del colaborador.
- Ser la base de exámenes posteriores que son requisito para la empresa.
- Beneficiar al trabajador, y mejorar su eficiencia en el trabajo.

Al finalizar con esta última prueba se puede comenzar con la parte legal de la relación laboral.

3.2.1.3 Contratación

En esta etapa se le comunica al candidato que ha pasado las pruebas, que pasará a formar parte de la empresa, también es apropiado comunicarse con los aspirantes que no fueron seleccionados e informarles de la decisión. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006).

Ahora es necesario que el nuevo trabajador complete los pasos que cada empresa considera para su incorporación oficial, se necesita integrar su expediente de trabajo y, de acuerdo a la Ley, firmar un contrato.

El procedimiento a seguir incluye los siguientes pasos (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2007):

- Entrevista de contratación, donde al nuevo trabajador se le debe proporcionar información sobre: fecha de inicio de labores, horario, sueldo y prestaciones.

- Firma del contrato de trabajo, que de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo puede ser individual o colectivo, esto también depende de la forma en que la empresa trabaje.
- Efectuar los trámites legales de afiliación al IMSS.
- Registros, aunque cada empresa lo hace de diferente manera, generalmente se realizan los siguientes: Expediente del trabajador y Hoja de Servicios.

Expediente

El Expediente del trabajador se construye con todos los documentos que forman el historial del empleado en la organización, los cuales se incluyen en una carpeta. De acuerdo con Arias Galicia (2012), los papeles son:

- Solicitud de empleo, quizá se incluyan documentos anexos como: cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificados de estudios.
- Copia del contrato de trabajo.
- Avisos de alta al sindicato, en caso de que exista uno.
- Aviso de alta al Seguro Social.
- Registro Federal de Contribuyentes o la copia de solicitud de inscripción.
- Aumentos de sueldo.
- Evaluación del desempeño.
- Cualquier otro documento que la empresa considere necesario.

Hoja de Servicios

Tiene como finalidad contar con un registro en el que se incluya un resumen claro de los datos más importantes del trabajador en lo referente a cuestiones personales como: “escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de asistencias; capacitación y desarrollo, separación de la empresa (en su caso); es decir un resumen de todo lo que aparezca en su expediente.” (Arias Galicia, 2012).

Llevar un registro de esta forma permite consultar rápidamente las características principales del trabajador. Las Hojas de Servicio constituyen una parte fundamental en el inventario de los Recursos Humanos.

Es común pensar que la Contratación es el paso final de la Administración de los Recursos Humanos, sin embargo, es necesario hacer un seguimiento del trabajador, una vez que ya es parte de la empresa.

Tipos de Contratos

En México, en la Ley Federal del Trabajo vigente, se establecen de forma general dos tipos de relaciones laborales:

- Individual, cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado.
- Colectiva, el celebrado entre uno o varios sindicatos y uno o varios patrones o sindicatos de patrones.

Además, sin importar el tipo de relación laboral, los contratos, de conformidad con el Artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo se clasifican según su duración y pueden ser: “para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o a capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.”

Finalmente, todos los contratos celebrados en México, no importando si se refieren a una relación individual o colectiva de trabajo deben contener datos específicos que también están estipulados en la Ley Federal del Trabajo vigente en los Artículos 25 y 391, para las relaciones individuales y colectivas respectivamente.

3.2.1.4 Inducción

Como último paso del Ingreso a la Empresa está la Inducción, que se define de la siguiente manera:

“Es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.” (Torrealba, Vera, & Cortés, 2007).

“Es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.” (Universidad Veracruzana, 2011).

“Es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.” (Münch Galindo & García Martínez, 2012).

“Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").” (Chiavenato, 2011).

Tomando en cuenta los diferentes autores, Inducción consiste en orientar e integrar a los trabajadores, de reciente ingreso o que ya laboran en la empresa, a su nuevo puesto, con la finalidad de que realicen sus actividades de la mejor manera posible y ayuden al logro de los objetivos de la empresa.

Además, la Inducción que se realiza en las empresas es importante, porque ayuda al nuevo trabajador a adaptarse a la empresa, disminuyendo su tensión y nerviosismo, y tiene como principal objetivo orientarlo acerca de los fines de la empresa, su estructura y las funciones que desempeñará dentro de ella. Finalmente permite la incorporación del empleado al grupo de trabajo ya integrado por sus demás compañeros. (Chiavenato, 2011).

La Inducción también es un proceso y sus etapas son (Torrealba, Vera, & Cortés, 2007):

- Bienvenida: su finalidad es recibir a los nuevos trabajadores, se hace de forma cordial, permitiéndoles sentirse a gusto.

- **Introducción a la Organización:** en esta etapa se le da a conocer al nuevo trabajador información general de la empresa, por ejemplo: misión, visión, historia, actividad que desarrolla, objetivos, organigrama, reglamentos, subordinados, compañeros, etc.
- **Evaluación y Seguimiento:** su propósito es mejorar el Programa de Inducción, mediante la retroalimentación y, de ser necesario, realizar ajustes.
- **Proceso de Enseñanza:** en este caso se observa al nuevo trabajador realizando las tareas para las cuales se le contrató y hacerle las observaciones necesarias, también permite estimular su participación.

Hay que recordar que la Inducción también se puede llevar a cabo con los empleados que han sido trasladados o ascendidos dentro de la organización.

3.2.2 Permanencia en la empresa

Una vez realizados los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, del personal que es adecuado al puesto, para la empresa es necesario conservar e impulsar el desarrollo de sus habilidades y capacidades, lográndose en la segunda etapa del Proceso de Administración de Recursos Humanos, que se considera como la Permanencia de los colaboradores en la Empresa.

Para conservar al personal adecuado en la empresa, es necesario llevar a cabo actividades que permitan incrementar sus habilidades y capacidades, es por eso que toda empresa debe llevar a cabo Capacitación y Desarrollo para sus trabajadores.

3.2.2.1 Capacitación

La Capacitación se define de la siguiente manera:

“Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad.” (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006).

“Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.” (Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato, s.f.).

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.” (Chiavenato, 2011).

“Es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.” (García López, 2011).

La Capacitación es, tomando como referencia a los autores, un proceso, continuo y permanente que tiene como objetivo desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para que las personas puedan realizar las funciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

La Capacitación tiene los siguientes objetivos (Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato, s.f.):

- Fomentar el desarrollo de los empleados y como consecuencia el de la empresa.
- Proporcionar conocimientos destinados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- Disminuir los riesgos de trabajo.
- Ayudar a aumentar la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Hay que diferenciar la Capacitación de otros términos como Entrenamiento y Adiestramiento. Entrenamiento es “la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación” (García López, 2011) y Adiestramiento “es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.” (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006).

La Capacitación es uno de los medios más efectivos para formar de manera permanente a los recursos humanos de las empresas, en relación con las funciones que deben desempeñar en el puesto de trabajo (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006), por eso es necesario llevarla a cabo.

Tanto la empresa como el trabajador se ven beneficiados por la Capacitación, para ambos es importante debido, principalmente, al avance del conocimiento y la tecnología. La web de los recursos humanos y el empleo (2006) indica las razones por las que es importante la capacitación:

Para las organizaciones:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo

Para los trabajadores:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

Además, la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo 153-A, menciona “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad...” lo que convierte a la Capacitación en obligatoria en el territorio mexicano.

La misma Ley Federal del Trabajo, en el Capítulo III BIS, regula lo referente a Productividad, Formación y Capacitación de los trabajadores, en los Artículos que componen este Capítulo se menciona la obligatoriedad, tanto de patrones como trabajadores, de dar y recibir capacitación, los términos en los que se debe dar y los objetivos de proporcionarla, además de las sanciones por su incumplimiento.

Para que la capacitación sea efectiva, debe cumplir con la función de formar y educar sistemáticamente a los trabajadores, como es un proceso constante y permanente, debe ser planeado, de esta manera, los trabajadores podrán desempeñar bien su trabajo. (García López, 2011).

Como la Capacitación debe ser planeada, es necesario que siga una serie de pasos para llevarla a cabo. Estos pasos son (Emprendepyme.net, 2014; Gómez Gutiérrez, 2012):

Detección de necesidades

Es necesario realizar una investigación para conocer las carencias que puede tener un trabajador, hay que aplicar las técnicas adecuadas para detectar las necesidades, de esta forma no hay pérdida de tiempo. Es importante poder cuantificar la falta de habilidades en términos de productividad, de forma objetiva y medible.

Las técnicas e instrumentos más comunes utilizados en la detección de las necesidades de capacitación (DNC), son:

- Encuesta: es un cuestionario diseñado de forma previa, las respuestas se dan por escrito.
- Entrevista: es un diálogo entre el empleado y personal especializado.
- Observación: es analizar la conducta en el trabajo y compararla con el ideal esperado.

Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Una vez definidas las necesidades de la empresa se deben clasificar y jerarquizar, cuáles son las más urgentes o importantes, las que deben ser atendidas de inmediato y las que se pueden programar a largo plazo.

La forma común de jerarquizar las necesidades de capacitación es: personales, grupales, por nivel, del puesto, atención inmediata, solución a mediano plazo, instrucción sobre la marcha, necesarias fuera de horario de trabajo, las que la empresa puede resolver por sí misma, contratar a capacitadores externos.

Definición de objetivos de la capacitación

Se deben conocer los motivos que se tienen para llevar a cabo la capacitación. Los objetivos deben ser claros, precisos y medibles porque, más adelante serán evaluados. Pueden establecerse diferentes tipos de objetivos por ejemplo: de productividad, desempeño, conocimientos, entre otros.

Elaboración del programa de capacitación

El programa de capacitación debe incluir: los objetivos, el contenido, recursos (virtuales y físicos), fechas, horarios y duración, facilitadores (internos y/o externos), participantes, presupuesto, seguimiento, evaluación y horas hombre para la empresa. Todo esto debe presentarse por escrito.

Ejecución del programa de capacitación

En este paso se lleva a la práctica el programa de capacitación, hay que motivar e involucrar a los participantes, establecer una buena comunicación con ellos, mantener el control del grupo y vigilar el desarrollo del programa, para que, en caso de ser necesario, se hagan ajustes.

Los programas de capacitación se llevan a cabo conforme a las necesidades de la empresa, por eso también se toma en cuenta la duración de los mismos.

Evaluación de resultados del programa de capacitación

Es la comprobación de los resultados del programa de capacitación, puede llevarse a cabo al inicio, durante o al final del curso. Las observaciones permitirán conocer si el plan tuvo el éxito esperado o se tienen que hacer mejoras.

3.2.2.2 Desarrollo

El Desarrollo del Personal se define como:

“La educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.” (Hill, Estrada, & Bosch, 2003).

“Un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético y su preparación para el desempeño de funciones más complejas.” (Pérez, 2012).

“Es todo intento por mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una empresa, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades.” (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006).

Haciendo referencia a los autores, el Desarrollo es la consecuencia de la capacitación, se espera que sea a largo plazo y que los trabajadores crezcan profesionalmente.

Sin embargo, es muy fácil confundir la Capacitación y el Desarrollo, porque la diferencia está en función de lo que se desea alcanzar, aunque ambas son actividades educativas.

Los principales beneficios del Desarrollo de Personal para la empresa y el trabajador son los siguientes (Pérez, 2012):

- Ayudar al lograr los objetivos de la empresa, principalmente a largo plazo, otorgando las capacidades necesarias.
- Reducir el tiempo de aprendizaje.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad.
- Permite al personal desarrollar sus habilidades naturales.

Para ayudar al personal y a la empresa a lograr el Desarrollo deseado, se suelen aplicar las siguientes técnicas (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006):

- Rotación de Puestos: consiste en trasladar a una persona de un departamento a otro, con la finalidad de aumentar su experiencia e identificar sus fortalezas y debilidades.
- Estudios Básicos: en este caso el trabajador está bajo las órdenes directas del gerente general o de la persona que va a reemplazar, esto garantiza que los colaboradores estén capacitados, especialmente para los puestos clave.

- Aprendizaje activo: esta técnica permite a los aspirantes analizar y resolver problemas que se presentan en otros departamentos.

Después de observar que hay muchas similitudes entre Capacitación y Desarrollo es necesario hacer una comparación entre ellas, la cual se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Comparación entre Capacitación y Desarrollo

| Aspectos | Desarrollo | Capacitación |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------|
| Qué transmite | Transformación, visión | Conocimiento |
| Carácter | Intelectual | Mental |
| Dónde se da | Empresa | Centros de trabajo |
| Con qué se identifica | Saber (qué hacer, qué dirigir) | Saber (cómo hacer) |
| Áreas de aprendizaje | | Cognitiva |

Fuente: Hill, Estrada & Bosch (2003)

3.2.2.3 Administración de sueldos y salarios

Para poder definir Administración de Sueldos y Salarios, es necesario conocer primero qué es el Sueldo y el Salario, debido principalmente a que muchas de las veces se utilizan como sinónimos, además de que su definición es muy similar:

Al Sueldo se le define como:

“Remuneración periódica asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.” (WordReference.com, 2014).

“Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.” (Definición.de, 2014).

Mientras que al Salario:

“Remuneración que percibe una persona por su trabajo.” (WordReference.com, 2014).

“Remuneración regular o la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena.” (Definición.de, 2014).

Reyes Ponce (1986) dice que la diferencia es principalmente sociológica, el término salario se aplica a trabajos manuales, mientras que sueldo es para trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Legalmente en México, los Salarios también están regulados por la Ley Federal del Trabajo en sus Capítulos V, VI y VII. La ley establece cómo deben ser pagados, cuándo y cuánto, ya que establece un salario mínimo.

Administración de Sueldos y Salarios

La Administración de Sueldos y Salarios es: “la parte de administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades a las posibilidades de la empresa.” (Reyes Ponce, 1986).

La Administración de Sueldos y Salarios cobra especial importancia porque colabora en la satisfacción de necesidades del trabajador, pero no solo el personal se ve beneficiado con una adecuada Administración de Sueldos y Salarios, otras entidades también.

La importancia del salario está reflejada de la siguiente manera (Vicuña, 2012):

- Para el trabajador: aunque no sea lo que busca en primer lugar, condiciona su vida.
- Para la empresa: contablemente es un elemento de importancia en el costo de producción, aunque no tiene la misma importancia en todas las organizaciones, en algunas es un porcentaje alto del costo, aunque puede reducirse.
- Para la sociedad: es el medio de subsistencia de una gran parte de la población.
- Para la estructura económica de un país: el salario es fundamental en el contrato de trabajo, y la forma en que se manejen los sistemas de salarios, condiciona la estructura misma de la sociedad.
- Para la práctica profesional: en las diferentes especialidades, una política adecuada por parte de la empresa en el tema sueldos y salarios tendrá amplia e inmediata aplicación.

La legislación mexicana ejerce influencia en las políticas internas de las empresas en el tema de Administración de Sueldos y Salarios, ya que impone condiciones mínimas que las empresas deben acatar, nuevamente es la Ley Federal del Trabajo la que regula estos requisitos, esto se presenta en el Título Tercero: Condiciones de Trabajo.

En caso de que la organización no acate los requisitos que la Ley Federal del Trabajo dicta, se le imponen las sanciones que la misma ley indica.

Llevar a cabo una correcta Administración de Sueldos y Salarios conseguirá políticas adecuadas para las retribuciones que los trabajadores reciben, lo cual llevará a la empresa a “administrar los salarios de conformidad con la normativa legal; atraer, retener y motivar a las personas adecuadas; conseguir la equidad interna, externa e individual; contribuir a alcanzar una mayor eficiencia y, finalmente lograr los objetivos estratégicos de la organización.” (Vicuña, 2012).

3.2.2.4 Relaciones laborales

Una definición de Relaciones Laborales es que: “son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo... hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.” (Definición.de, 2014).

El vínculo del que habla la definición es de carácter formal, es decir, debe existir un Contrato de trabajo, que indica los derechos y obligaciones tanto del trabajador como del patrón. Este contrato puede ser individual o colectivo, como lo indica la Ley Federal del Trabajo en los Títulos Segundo y Séptimo.

La Ley Federal del Trabajo también norma sobre las Condiciones de Trabajo (Título Tercero) y los Derechos y Obligaciones tanto de trabajadores como de patronos (Título Cuarto).

El hecho de que la ley regule cómo deben ser las Relaciones Laborales formales, ayuda a la empresa a concentrarse en las Relaciones Laborales informales.

Las Relaciones Laborales informales se presentan en todas las empresas y complementan a las formales, no son tan sencillas de regular y únicamente el personal capacitado puede detectarlas adecuadamente, además, permiten mantener alta la moral de los trabajadores.

Sin embargo hay factores que afectan las relaciones de trabajo, tanto formales como informales, conocerlos ayuda a mejorar las Relaciones Laborales. Pell (2014) indica que estos factores son: Comunicación, Los sindicatos, Salarios e Ideología y los describe de la siguiente manera:

Comunicación

Es un factor clave, debe ser bidireccional para permitir a los trabajadores mantenerse informados sobre las expectativas que se tiene de ellos así como de los cambios que pudiera haber en el futuro. A la empresa le ayuda porque tiene conocimiento de los conflictos que puedan existir antes de que se vuelvan críticos. De esta manera situaciones como rumores y desinformación se mantienen al mínimo.

Los sindicatos

Pueden afectar las Relaciones Laborales de diversas maneras, una de ellas es que las personas ya no negociarán en lo individual lo referente a los contratos, sino a través de un tercero que llevará a cabo este proceso pero de forma colectiva.

Otra forma de afectar la Relación Laboral se presenta porque los empleados tienen un medio para comunicar su descontento con su trabajo.

Salarios

Los salarios son tal vez el factor más obvio que afecta las Relaciones Laborales. No hacen que la relación funcione mejor por si sola pero pueden beneficiarla porque los trabajadores se sentirán más valorados. Tener salarios adecuados a la media de la industria, o mejor, por encima, disminuye el descontento de los colaboradores.

Ideología

Cada empresa tiene una ideología, como parte de su cultura organizacional. Esta ideología necesariamente incluye la forma en cómo se relacionan el trabajador y la empresa, la actitud de ésta hacia sus empleados y cómo trata con ellos, forzosamente tiene efecto en las Relaciones Laborales.

Es necesario recordar que las relaciones de trabajo adecuadas ayudan a dirigir una empresa de forma eficiente. Sin embargo, y a pesar de realizar un buen proceso de conservación y acrecentamiento del personal, tarde o temprano la Relación Laboral se dará por finalizada, en ocasiones de manera abrupta, otras programada, por lo que se necesita estar preparado cuando esto suceda.

3.2.3 Egreso de la empresa

En la Ley Federal del Trabajo están tipificadas las formas en que una relación de trabajo formal, es decir en la que se tiene contrato, termina. La ley menciona dos formas de finalizar la relación cuando se trata de relaciones individuales de trabajo: Rescisión y Terminación (Capítulos IV y V del Título Segundo respectivamente) y solo una en relaciones colectivas de trabajo: Terminación (Capítulo VIII del Título Séptimo).

Las causas más usuales de la terminación de la relación laboral son las siguientes (Secretaría de Economía, 2012):

- Vencimiento de contrato, la duración de la relación laboral está establecida específicamente en el documento, de esta forma se promueve una cultura laboral responsable entre patrón y trabajadores.
- Por consentimiento de ambas partes (patrón y trabajador), evitando conflictos en los que es necesaria la mediación de una autoridad laboral.
- La muerte del trabajador.
- Cuando un trabajador haya sustituido temporalmente a otro.
- En el caso de explotación de recursos naturales, cuando éstos se hayan agotado en la región.

- Incapacidad física, mental o inhabilidad evidente del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo, evitando así que ocurran acciones que pongan en riesgo la estabilidad de las personas y la empresa.
- Como consecuencia del cierre de la empresa o reducción definitiva de sus trabajos, en este caso se toman acciones de prevención que evitan el endeudamiento y la posible insolvencia para el pago de prestaciones.

Cualquiera que sea la causa por la cual se da por terminada una relación laboral es conveniente conocerla, para dar certeza a las partes sobre la conclusión del vínculo jurídico que los une.

3.3 El comportamiento humano en las organizaciones

El Comportamiento Humano en las Organizaciones se define de la siguiente forma:

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.” (Robbins, 2004)

“Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización.” (DuBrin, 2003).

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones... es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.” (Chiavenato, 2011).

Los autores muestran términos en común, por ejemplo que se analiza cómo se desenvuelve el ser humano al estar dentro de su ambiente laboral, primero como individuo y después al ser parte de un grupo.

Los objetivos del Comportamiento Organizacional, según lo menciona la página web Psicología y Empresa (2010) son:

- Describir el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, dando lugar a que los encargados de administrar las empresas tengan comunicación un lenguaje apropiado respecto del comportamiento humano.
- Entender por qué las personas se comportan de un cierto modo, es necesario analizar las causas.
- Predecir cómo va a ser el comportamiento de los empleados a futuro, permitiendo conocer cuáles empleados son productivos y dedicados a su trabajo y cuáles se caracterizan por su ausentismo, retrasos o conductas negativas, con la finalidad de encontrar soluciones preventivas.
- Controlar las actividades de los individuos y de los grupos dentro el trabajo para conseguir los objetivos y las metas trazadas.

El Comportamiento Organizacional se basa en cuatro áreas principales que influyen en su funcionamiento, estas son las Personas, la Estructura organizacional, la Tecnología y el Entorno. En este contexto se definen de la siguiente manera (Psicología y Empresa, 2010):

Personas

Forman parte del sistema social interno de la empresa, como individuos o grupos, grandes y pequeños, formales o informales. Los grupos humanos son dinámicos se forman, cambian y desaparecen. Las personas son seres vivos que piensan y sienten, forman parte de la organización para ayudarla a alcanzar sus objetivos.

En la actualidad los trabajadores poseen una amplia gama de conocimientos, talentos y objetivos, es por esto que los empresarios deben estar preparados en caso de que los empleados quieran imponer su voluntad y forma de trabajo sobre los objetivos de la empresa.

Aunque es necesario recordar que las empresas existen para servir a las personas, no al revés.

Estructura organizacional

Es la relación formal de funciones entre las personas y la empresa, es decir, los lugares de trabajo que la organización ofrece a los trabajadores. Se necesitan diferentes puestos para llevar a cabo todas las actividades que la empresa requiere.

Las personas y los puestos en una empresa deben estar relacionadas de forma que su trabajo se coordine adecuadamente para evitar problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología

Aporta los recursos con los que trabajan las personas, e influye en la forma en cómo se realizan las tareas. Permite que los colaboradores trabajen más y de mejor manera, es restrictiva por lo que afecta la forma en cómo se relacionan los empleados.

El uso de la tecnología tiene ventajas y desventajas para la empresa, sin embargo actualmente no se puede escapar de ella, por lo que se ha vuelto parte del entorno y los trabajadores se ven en la necesidad de adaptarse a ella.

Entorno

Las empresas se encuentran dentro de un ambiente interno y otro externo, no pueden escapar a su influencia, no existen de forma aislada, son parte de un sistema más grande que a su vez forma parte de otro.

El ambiente externo afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, genera competencia por los recursos y el poder.

Pero, lo que interesa para esta investigación es el ambiente interno de la empresa, el Clima Organizacional.

3.4 Clima Organizacional

Clima Organizacional se define de la siguiente manera:

“Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.” (Chiavenato, 2011).

“Es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados.” (Enciclopedia Financiera, s.f.).

“Son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.” (Edumed.net, s.f.).

El Clima Organizacional no es tangible, sino algo que el individuo siente aunque no esté consciente de los factores que lo componen, lo cual dificulta su medición. (Brunet, 2011). Pero en lo que coinciden los autores es que se trata del medio interno de una organización y que además, influye en el comportamiento de los trabajadores.

Para esta investigación, Clima Organizacional es: La percepción que los colaboradores tienen respecto de factores como: Satisfacción laboral; Ergonomía en el lugar de trabajo; Compañeros de trabajo (superiores o iguales en el nivel jerárquico); Posibilidades de crecimiento; Remuneración; Reconocimiento; Ambiente físico y Comunicación; al interior de su centro de trabajo.

Para poder realizar un correcto diagnóstico del Clima Organizacional es necesario conocer sus características.

3.4.1 Características del Clima Organizacional

Martínez (s.f.) indica que las características del Clima Organizacional repercuten sobre la motivación del personal y en su comportamiento.

Para Rodríguez Mansilla (2005), Silva Vázquez (1996) y el sitio web Psicología y Empresa (2010), las características que presenta el Clima Organizacional son:

- Externo a la persona, es el entorno que lo rodea.
- Existe dentro de la empresa, es distinto fuera de ella.
- Depende de la percepción de cada individuo, por lo que es distinto para cada trabajador.
- Es permanente, es decir, los cambios deben ser graduales para que las empresas mantengan cierta estabilidad en el clima laboral.
- Modifica el comportamiento de los miembros de la organización.
- Ejerce influencia en factores como el compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa.
- Los trabajadores modifican el Clima Organizacional y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Las variables utilizadas para medir el Clima Organizacional afectan al ambiente de la empresa, del mismo modo en que las variables también se ven influidas por el Ambiente Laboral.
- Inconvenientes como Rotación y Ausentismo son síntomas de un mal Clima Organizacional en la empresa, indican insatisfacción por parte de los empleados.

Identificar y conocer las características del Clima Organizacional en la empresa es fundamental para el buen desempeño de la misma. Pero también hay otras razones que vuelven importante al Clima Organizacional.

3.4.2. Importancia del Clima Organizacional

Existen tres razones por las que es importante analizar y diagnosticar el Clima Organizacional en una empresa (Brunet, 2011):

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Con estas razones, se puede aplicar un control sobre el Clima Organizacional, para ayudar a la forma en cómo se está administrando la empresa, pero es necesario saber cómo medirlo.

3.4.3 Medición del Clima Organizacional

Conocer el Clima Organizacional de una empresa proporciona información sobre el comportamiento de los trabajadores al interior de la misma, también permite hacer una retroalimentación y de ser necesario introducir cambios planificados, en actitudes y conductas de los miembros de la organización.

“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.” (Martínez, s.f.).

Llevar a cabo la Medición del Clima Organizacional en una empresa es muy importante y se tienen que tomar en cuenta una gran cantidad de factores, dependiendo del autor que se consulte. En la tabla 3 se enlistan las dimensiones que permiten medir el Clima Organizacional de acuerdo con la percepción de distintos autores.

Tabla 3. Dimensiones del Clima Organizacional

| Autores | Dimensiones |
|-------------------------|--|
| Forehand y Gilmer | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines |
| Friedlander y Marguiles | <ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidación 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración |

| | |
|----------------------|---|
| Gavin | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos |
| Lawler | <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad |
| Likert | <ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento |
| Litwin y Stringer | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto |
| Meyer | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo |
| Payne | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización 2. Control |
| Pritchard y Karasick | <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo |
| Schneider y Bartlett | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección |

| | |
|-----------------|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional |
| Steers | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad |
| Halpin y Crofts | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción |

Fuente: Brunet (2011).

Una vez que se han seleccionado las dimensiones que se van a medir, el siguiente paso es utilizar una técnica de medición apropiada a las necesidades de la empresa, la forma usual de llevar a cabo la medición “involucra el uso de encuestas a los empleados, otros pueden ser entrevistas personales, o bien por medios electrónicos...Es importante mantener el anonimato en cuanto se realiza una encuesta de clima organizacional.” (Mendoza M., 2012).

Para esta investigación se han seleccionado las siguientes dimensiones a analizar:

- Satisfacción en la empresa
- Condiciones físicas del lugar de trabajo (medio ambiente)
- Ergonomía
- Posibilidades de crecimiento
- Relación con los compañeros de trabajo
- Relación con los jefes y superiores
- Análisis del puesto de trabajo

- Remuneraciones
- Reconocimientos
- Comunicación

Para medir el Clima Organizacional a partir de estas dimensiones la empresa puede utilizar varias técnicas de análisis, por ejemplo: contratación de una empresa especializada en medirlo, aplicación de un cuestionario acorde a las características de la organización, entrevista a los empleados, observación directa, revisión de indicadores de personal (rotación de personal, inasistencias, índice de accidentes así como horas hombre perdidas).

Capítulo IV. Clima Organizacional en la empresa CAFIVER, caso práctico

4.1 Descripción de la empresa

CAFIVER se fundó en 1985, bajo el nombre de Cafés Industrializados de Veracruz, como una coinversión México – Alemana al 50% de participación. El grupo mexicano buscaba una diversificación al elaborar café descafeinado y los alemanes, la aplicación de la cafeína en la industria farmacéutica.

Surge como respuesta a la necesidad de las empresas dedicadas al ramo de alimentos y bebidas de contar con un proveedor de soluciones integrales de café y altamente especializado en la calidad de la bebida. Tuvo éxito debido a lo novedoso de los equipos de preparación de café y a la calidad del mismo, que es el resultado de sus procesos de selección refinados gracias a la demanda de alta calidad por parte de sus clientes en el extranjero, principalmente en al café descafeinado.

Su materia prima es café 100% mexicano, adquirido en los principales estados productores de café del país de aproximadamente 60 proveedores.

En 1998 aparece la línea de "Coffee Service", que ha consolidado a CAFIVER como uno de los principales proveedores del mercado doméstico institucional. Se atienden a grandes cadenas de hoteles y restaurantes a nivel nacional, así como oficinas corporativas y comedores industriales.

Con el paso de los años la empresa consolidó su posición en el mercado de exportación y actualmente sus productos son vendidos en América, Europa y Asia, además de ser proveedor de café descafeinado a importantes clientes a nivel nacional, que son cerca de 700 distribuidos en más de 50 ciudades en todo el país.

En México cuenta con cinco oficinas de atención y servicio al cliente en ciudades estratégicas como: Orizaba (oficina matriz), Guadalajara, Puerto Vallarta, Cancún y el Distrito Federal.

Para Norte América la oficina de ventas se encuentra ubicada en Miami, mientras que para el resto del mundo la atención y gestión se realiza en la oficina matriz de Orizaba, Veracruz.

A partir del año 2000, CAFIVER se convierte en una empresa 100% mexicana. Su objetivo es ofrecer soluciones integrales para el servicio de café a hoteles, restaurantes, comedores industriales, universidades y corporativos en todos los países en los que tiene presencia.

Para conseguir su objetivo, lleva a cabo el procedimiento que se detalla a continuación:

- Análisis: la empresa estudia las necesidades de servicio y café, en cada uno de sus centros de consumo.
- Diseño de una propuesta de servicio: la cual integra todos los elementos para producir una taza perfecta: calidad de agua, receta, método de extracción, distribución y conservación de la bebida, en todas las áreas.
- Capacitación: tanto a su personal como a los usuarios para hacer de cada taza, la taza perfecta, esto incluye: cultura de café, uso y operación diaria de los equipos, elaboración de la bebida.
- Mantenimiento: preventivo y correctivo a todos los equipos que proporciona, ambos programados periódicamente y atendidos con oportunidad.
- Consistencia: el contar con un abastecimiento seguro de materia prima permite mantener el mismo perfil de taza en cualquier época del año.

Actualmente la empresa cuenta con más de 220 trabajadores y empleados, repartidos en todas sus oficinas a lo largo del país y en el extranjero. Aunque sus instalaciones industriales, así como su oficina matriz, se encuentra en Orizaba, Veracruz.

4.2 Medición del clima organizacional en la empresa

El instrumento que se seleccionó para la medición del Clima Organizacional fue un cuestionario, el cual busca registrar la percepción de los trabajadores con respecto a las siguientes variables:

- Satisfacción en la empresa: es decir, la actitud general del empleado hacia su trabajo, este factor es importante porque los empleados satisfechos no presentan ausentismo y son fieles a la organización.
- Condiciones físicas del lugar de trabajo: la percepción del medio ambiente que se tiene del sitio donde se realizan las actividades laborales, frío, calor, ruido, limpieza, entre otras.
- Ergonomía: se refiere a la comodidad del sitio de trabajo, adecuación de los equipos al ser humano.
- Posibilidades de crecimiento: la forma en que son retribuidas la iniciativa y la creatividad de los trabajadores por sus superiores, principalmente como factor de motivación.
- Relación con los compañeros de trabajo: compañerismo entre los empleados, forma de enfrentar los conflictos y rotación de personal.
- Relación con los jefes y superiores: tipo de liderazgo que ejercen los superiores y trato que éstos tienen con los subordinados.
- Análisis del puesto de trabajo: enfocado a la percepción que el trabajador tiene acerca de la afinidad hacia supuesto, la experiencia necesaria para ocuparlo y la formación académica que tiene.
- Remuneraciones: punto de vista de los empleados en referencia a la retribución económica por el trabajo que realizan y el grado de aceptación que tienen de la misma.
- Reconocimientos: condiciones de igualdad de género, agradecimiento por el esfuerzo del trabajador además de satisfacción por sus logros en su actividad.
- Comunicación: hacia arriba y hacia abajo en los niveles jerárquicos y las formas en que se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.

Las preguntas fueron cerradas, con categorías o alternativas previamente delimitadas para hacer más ágil responder el cuestionario.

El cuestionario que se aplicó es el siguiente:

Cuestionario para medir el Clima Organizacional en la empresa CAFIVER S.A. de C.V.

Objetivo: Conocer la percepción de los trabajadores del Departamento de Ventas y Atención a Clientes, respecto del Clima Organizacional en su lugar de trabajo.

Instrucciones: Contestar las siguientes preguntas, marcando una de las opciones de conformidad con la percepción que tenga respecto a la situación presentada.

I. Satisfacción en la empresa

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. ¿Le gusta la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. De haber conocido la forma de trabajar en la empresa, ¿hubiera entrado en ella?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. ¿Se siente integrado a la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

6. ¿Conoce qué es lo que usted aporta a la empresa con su trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
7. Si pudiera dejar la empresa por otra, con igual sueldo y condiciones laborales, ¿se cambiaría?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

II. Condiciones físicas del lugar de trabajo

1. ¿Su lugar de trabajo le resulta cómodo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. ¿Acaba la jornada cansado a causa de su trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. ¿Tiene una iluminación adecuada en su lugar de trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. ¿Hace frío en su lugar de trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. ¿Hace calor en su lugar de trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

6. ¿Es ruidoso su lugar de trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
7. ¿Los sanitarios están limpios?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
8. ¿El equipo de cómputo presenta desperfectos a menudo que interrumpen su trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
9. ¿Su computadora es muy lenta?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

III. Ergonomía

1. ¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. ¿Quisiera que su lugar de trabajo fuera más amplio y cómodo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. ¿Trabaja permanentemente ante una pantalla de computadora?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

4. La pantalla de la computadora ¿tiene algún filtro de protección?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. ¿Se le cansa la vista?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
6. ¿La pantalla de la computadora está demasiado alta o baja para usted?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
7. ¿Cree que su silla es adecuada?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
8. ¿Le duele la espalda?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

IV. Posibilidades de crecimiento

1. ¿Considera que tiene suficiente autonomía en su trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. ¿Considera que tiene capacidad de iniciativa en su trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

3. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o sus superiores?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. ¿Se siente realizado en su trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. ¿Le atrae más el trabajo que realizan sus compañeros que el suyo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
6. ¿Su trabajo es rutinario?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
7. ¿Cree que le asignan las peores tareas?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

V. Relación con los compañeros de trabajo

1. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. ¿Le ayudaron y apoyaron los compañeros de trabajo en los primeros días que estuvo en la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

3. ¿Tiene problemas con alguno de sus compañeros de trabajo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. ¿Piensa que existe una competencia entre sus compañeros para lograr el ascenso a costa del compañerismo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. Si usted dejara la empresa, ¿lo sentiría por sus compañeros?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
6. ¿Sus compañeros y usted están unidos y se llevan bien?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
7. ¿Considera a sus compañeros de trabajo como sus amigos?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
8. ¿Existe mucha rotación de compañeros de trabajo en la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

VI. Relación con los jefes y superiores

1. ¿Es bueno el trato que recibe de sus superiores?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

2. De acuerdo a su percepción, ¿son demasiado exigentes sus superiores?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. ¿Considera que su jefe es autoritario?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. ¿Considera que su jefe es participativo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. ¿Considera que sus compañeros, su jefe y usted trabajan como equipo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
6. ¿Se considera vigilado por su jefe o superiores?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
7. ¿Tiene comunicación con su jefe?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
8. ¿Considera que su jefe es justo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

VII. Análisis del puesto de trabajo

1. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted tiene?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con su preparación académica?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. De acuerdo con su experiencia y preparación académica, ¿se considera infravalorado en el puesto que ocupa en la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. ¿Considera que hay puestos de mayor jerarquía que el suyo, ocupados por personas con menor experiencia y preparación que usted?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. ¿Considera que su trabajo es reconocido adecuadamente por su jefe o superiores?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
6. ¿Cambiaría de lugar de trabajo, aunque no le paguen más?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
7. ¿Considera que trabaja más que sus compañeros, aun ganando lo mismo?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

8. ¿Le gustaría cambiar de puesto, dentro de la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
9. ¿Existen posibilidades reales de movilidad en la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

VIII. Remuneraciones

1. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. Según el tabulador de su empresa, ¿cree que debería ganar más?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media de su entorno social fuera de la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. ¿Considera que podría ganar más en otra empresa, por su experiencia y formación académica?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
5. ¿Los sueldos que perciben, sus compañeros y usted, están en función de la situación económica de la empresa?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

6. De acuerdo a la remuneración económica, ¿hay equidad de género en la empresa?
- a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

IX. Reconocimientos

1. ¿Hay equidad de género al momento de ocupar un puesto dentro de la empresa?
- a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
2. ¿Considera útil el trabajo que realiza para la empresa?
- a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. ¿Existe la seguridad de conservar su puesto de trabajo a futuro?
- a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
4. ¿Considera factible la promoción laboral, de acuerdo a un buen rendimiento?
- a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

X. Comunicación

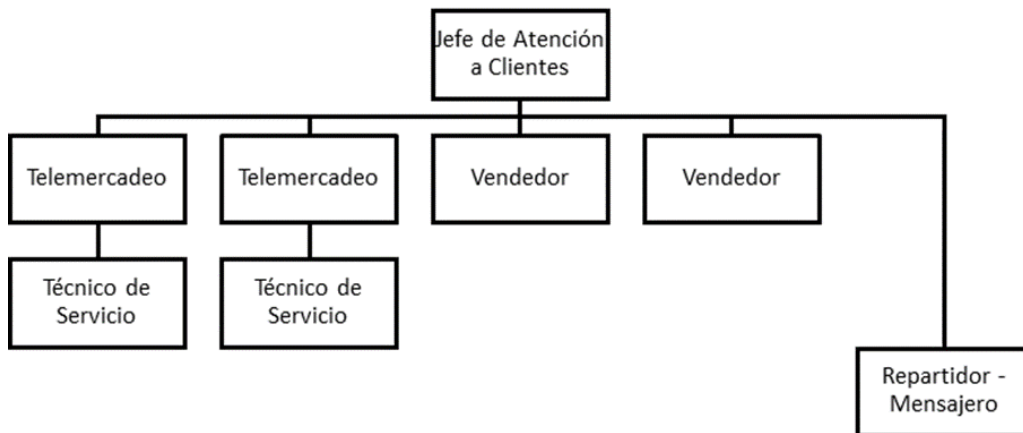
1. ¿Existe una buena comunicación, de arriba hacia abajo, entre jefes y subordinados?
- a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

2. ¿Existe una buena comunicación, de abajo hacia arriba, entre subordinados y jefes?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No
3. ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los subordinados?
 - a) Si
 - b) Si pero con salvedades
 - c) Neutral
 - d) No pero con salvedades
 - e) No

Como la empresa no se dedica a comercializar sus productos directamente al consumidor final, y se enfoca al sector institucional, se vuelve indispensable la existencia de un departamento que realice las funciones de: ventas, atención a clientes, desarrollo de nuevos mercados, creación de nuevos clientes y mantenimiento de clientes actuales.

En CAFIVER, estas funciones las realiza el Departamento de Ventas y Atención a Clientes porque es indispensable para el buen desempeño de la empresa. Por esta razón, la presente investigación se enfoca en el Departamento de Ventas y Atención a Clientes que trabajan en la oficina matriz de la empresa. El departamento está formado por 8 personas: un jefe de atención a clientes, dos vendedores, dos personas de telemarketing, dos técnicos de servicio y un repartidor mensajero, su organigrama se ilustra en la figura 1.

Figura 1: Organigrama del Departamento de Ventas y Atención a Clientes



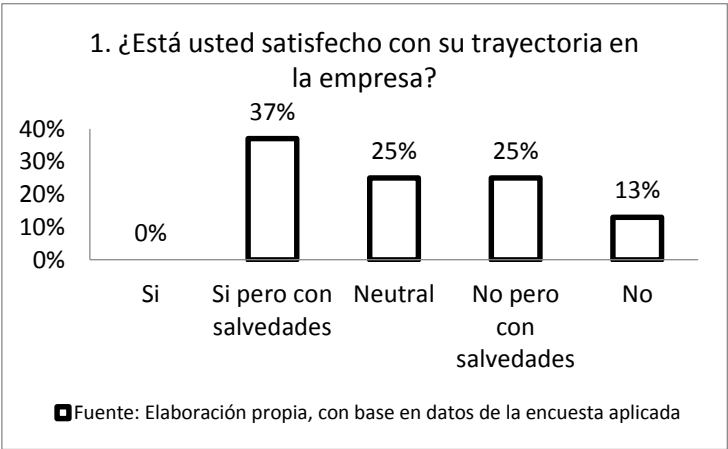
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa.

El cuestionario fue contestado por la totalidad de los colaboradores del Departamento de Ventas y Atención a Clientes, fue auto administrado, es decir, se les proporcionó una copia del mismo, para que lo contestaran de forma anónima y sin ninguna presión de parte del entrevistador, todo esto para darle una mayor certeza y veracidad a las respuestas proporcionadas por los empleados del Departamento.

4.3 Resultados

Los resultados obtenidos después de la aplicación de los cuestionarios y el análisis de las respuestas de los trabajadores se muestran, junto con la gráfica correspondiente, a continuación.

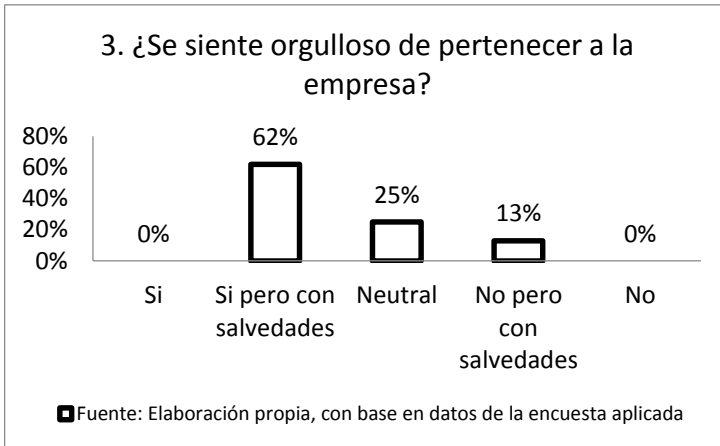
4.3.1 Satisfacción en la empresa



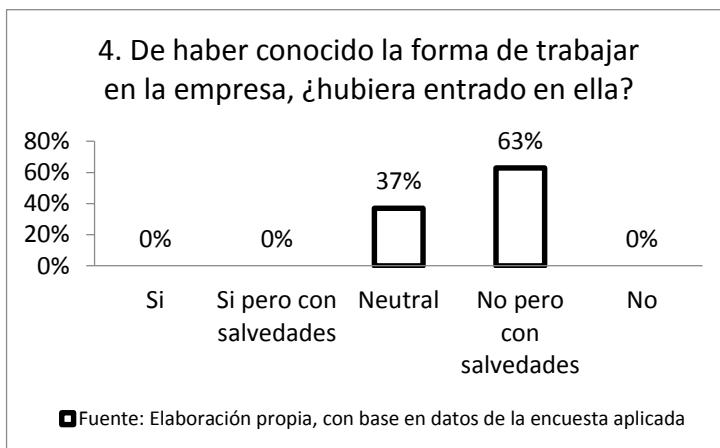
Aunque los trabajadores no están satisfechos al 100%, casi el 90% de los encuestados, se encuentran contentos con su trayectoria al interior de la empresa



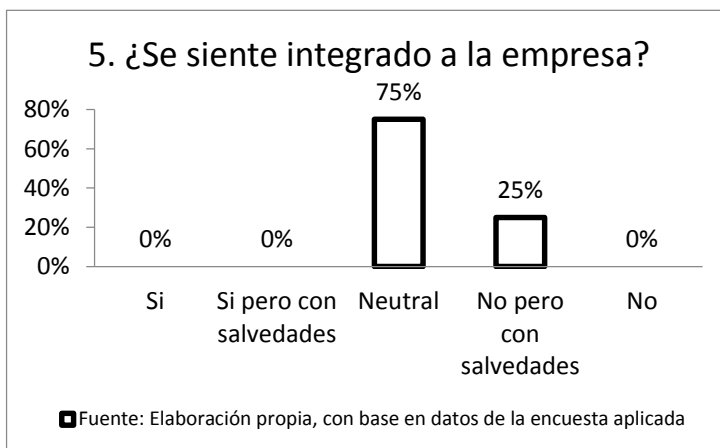
El resultado de esta pregunta arroja que a todos los encuestados les gusta la empresa, aunque tienen diferentes percepciones, es de resaltar que solo el 25% está totalmente convencido de que le gusta la empresa.



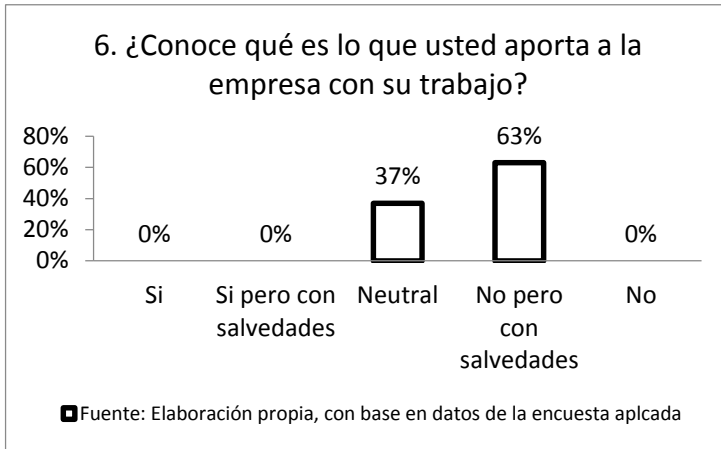
La mayoría de los trabajadores, de acuerdo con este resultado, se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, aunque depende de las circunstancias.



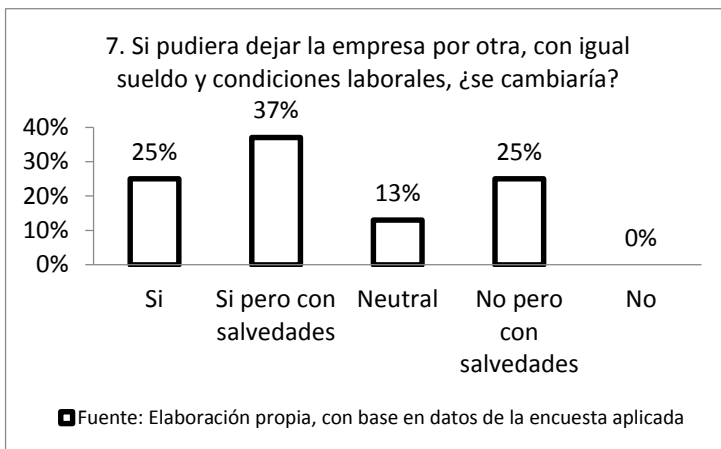
Como puede observarse, todos los encuestados habría tenido alguna duda a incorporarse a laborar en la empresa si les hubiesen informado, aunque sea poco, sobre la forma de trabajar en la organización.



La integración a la empresa depende de la situación que a cada empleado se le presente, en este caso el 75% de los trabajadores está en una situación que favorece a su integración a la organización.

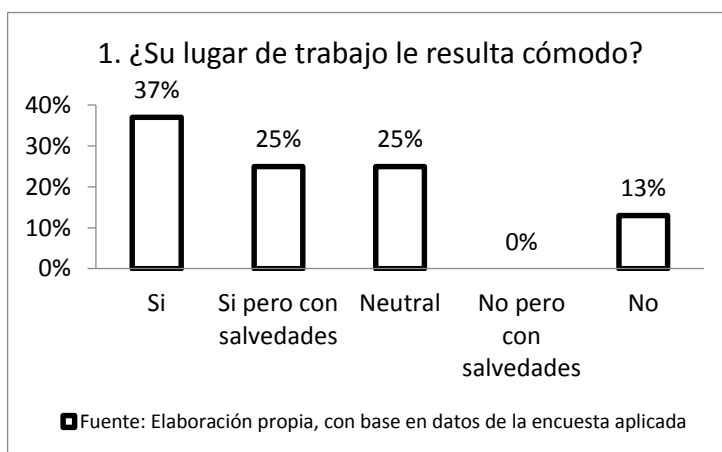


Dependiendo de la labor que se desempeñe dentro de la empresa es como el trabajador conoce lo que aporta a la misma. Sin embargo hay que hacer notar que los empleados no conocen en todo momento su aportación a la empresa.

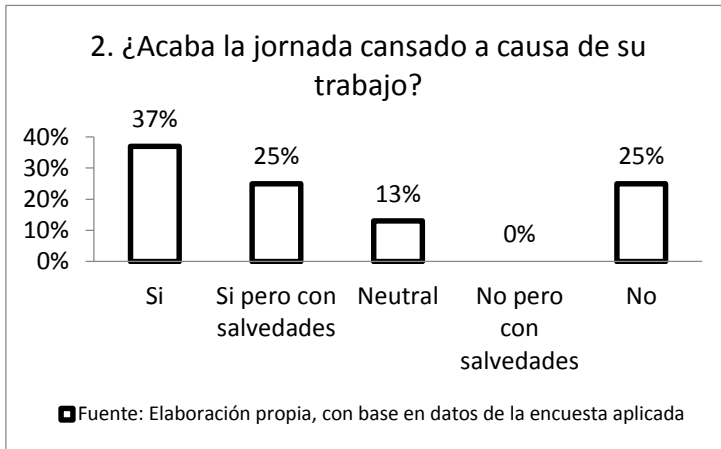


Se observa que la mayoría de los empleados encuestados, si recibieran una oferta similar de pago, en otra empresa estarían dispuestos a abandonar la empresa. Esto indica que no están a gusto en el puesto en el que se desempeñan actualmente.

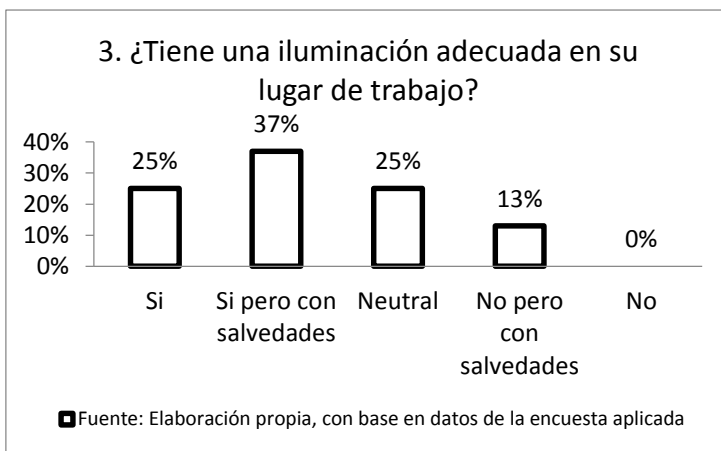
4.3.2 Condiciones físicas del lugar de trabajo



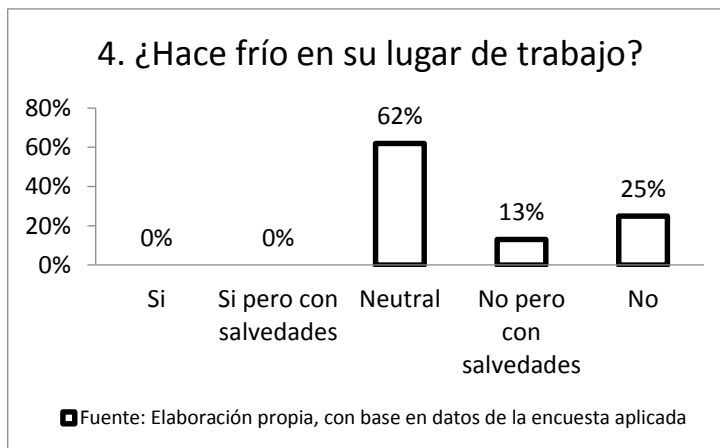
Para la mayoría de los empleados (87%), el lugar de trabajo resulta cómodo aunque puede cambiar dependiendo de las condiciones ambientales.



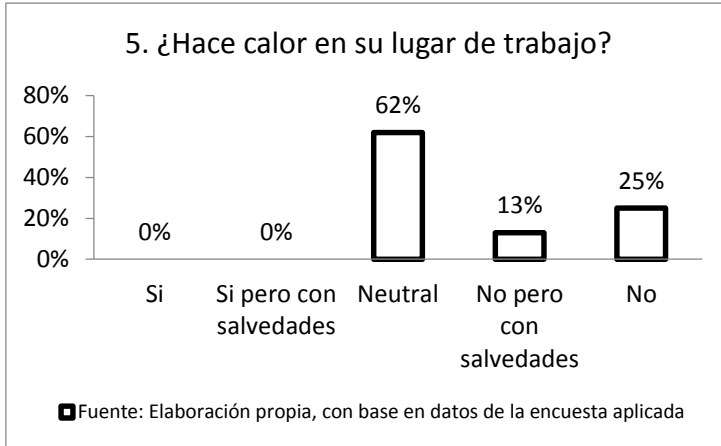
Las actividades realizadas influyen directamente en el cansancio al final de la jornada laboral, por lo que es destacable que 25% de los encuestados indican que no terminan cansados al final de su día de trabajo.



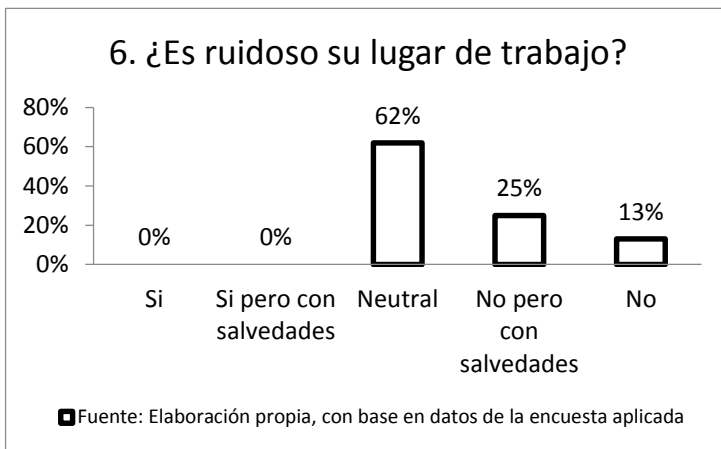
Como factor ambiental, la iluminación es fundamental para llevar a cabo las actividades propias del puesto de trabajo. En este caso, la mayoría de los encuestados mencionan que la iluminación de su lugar de trabajo es la apropiada.



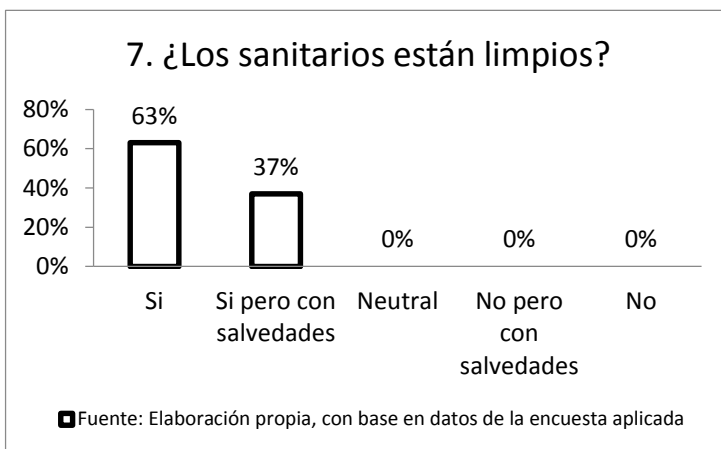
El clima es otro de los factores importantes dentro de un lugar de trabajo, dependiendo de la época del año suele hacer o no frío, en esta pregunta, ninguno de los encuestados mencionó que su lugar de trabajo fuera predominantemente frío.



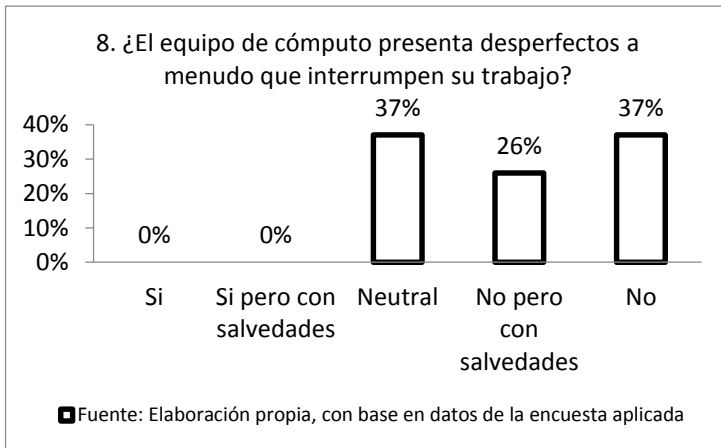
Al igual que el frío, el calor depende de la época del año, de igual forma ninguno de los encuestados manifestó que su lugar de trabajo presentara condiciones elevadas de temperatura.



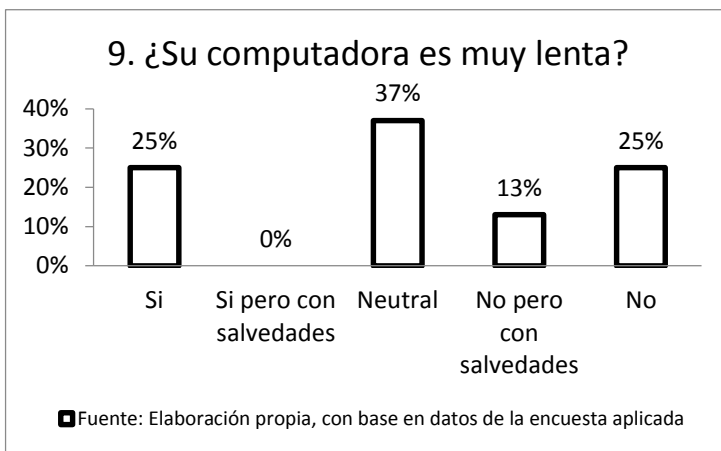
Otro de los factores ambientales importantes es el ruido, en este caso depende de la ubicación física del lugar de trabajo y si existe o no aislante en la construcción, por eso resalta que la mayoría de los empleados señalaron que el ruido en su lugar de trabajo es moderado.



Para todos los empleados entrevistados, la limpieza de los sanitarios es considerada como adecuada.

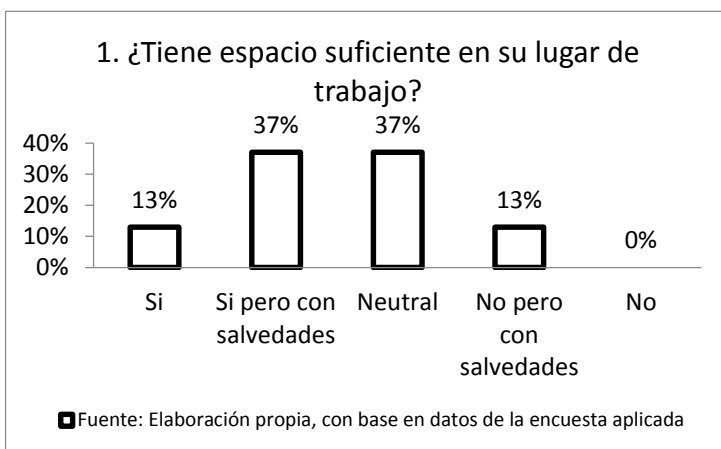


Aunque todos los entrevistados manifestaron no tener problemas, de forma regular, con el equipo de cómputo, es necesario considerar que no está exento de presentar fallas, aunque sean mínimas.

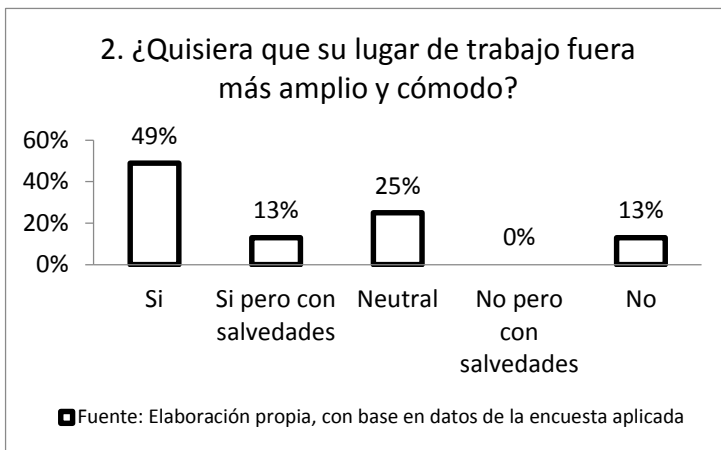


Para entender el resultado de esta pregunta, es necesario tomar en cuenta el uso que se le está dando a la computadora, además de que en ocasiones los usuarios del equipo de cómputo ya se encuentran acostumbrados a la velocidad de su equipo, por lo que la percepción varía.

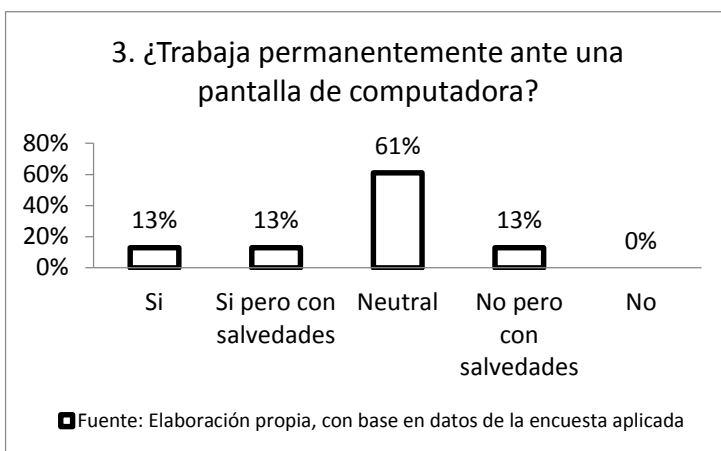
4.3.3 Ergonomía



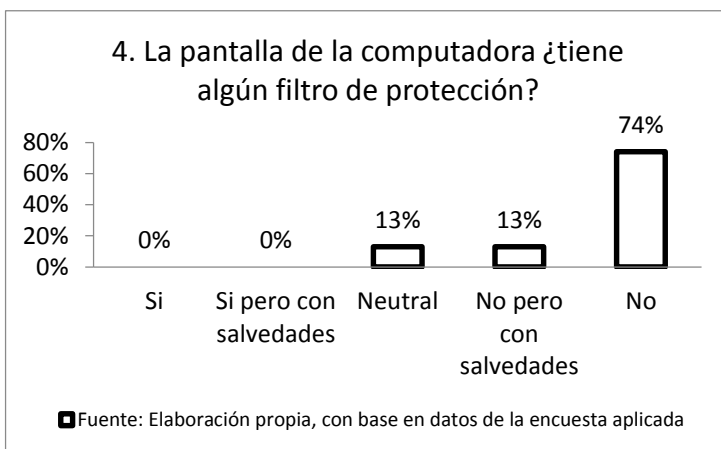
La mayoría de los encuestados (87%) considera que tiene el espacio suficiente en su lugar de trabajo para desarrollar sus labores, aunque hay ocasiones, en cuando eso no ocurre, es cuando se sienten incómodos.



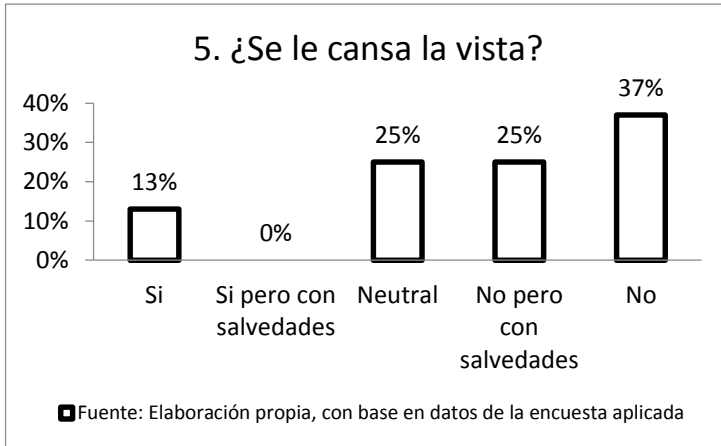
Como es natural, al ofrecer un lugar más amplio y cómodo para desarrollar sus funciones, casi el 90% de los encuestados contestó que si le agradaría, aunque algunos están temerosos de que eso implique más trabajo.



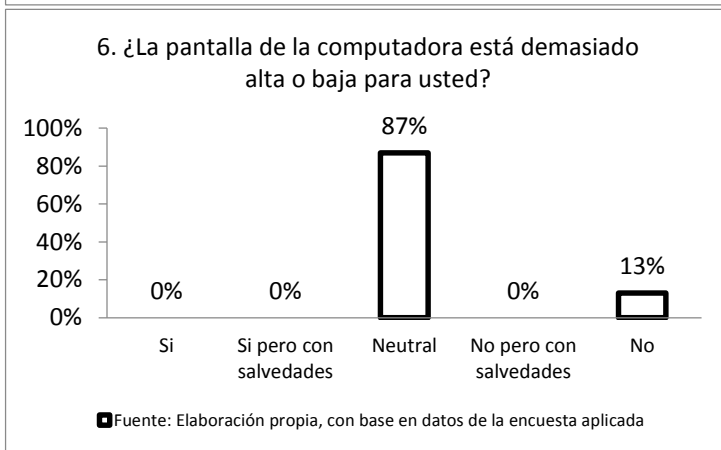
Aunque ninguno de los encuestados está de manera permanente frente a una computadora, todos hacen uso de la misma en algún momento y bajo diferentes circunstancias.



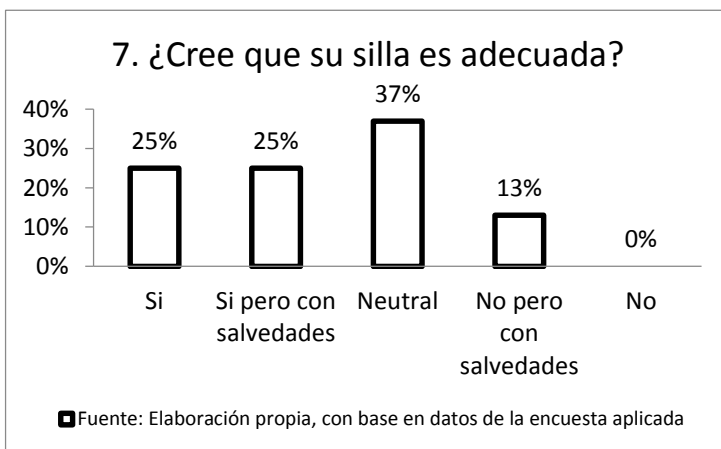
Actualmente, debido al uso de pantallas y no monitores para las computadoras, ya no es tan necesario el uso de un filtro de protección, y eso es lo que refleja esta gráfica.



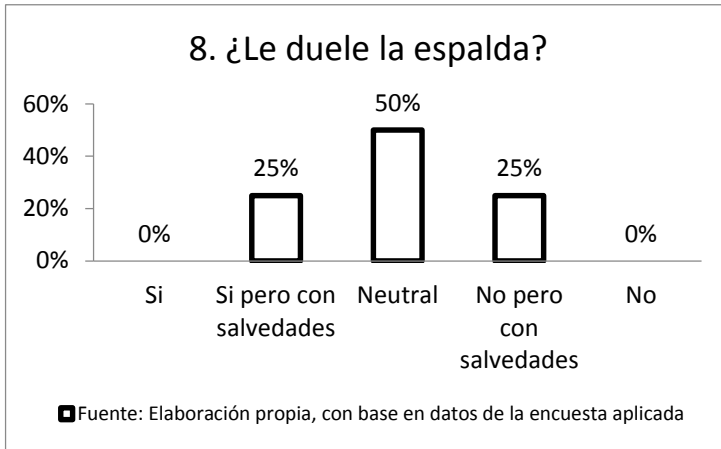
La vista cansada muchas veces es el resultado de la actividad que el trabajador está realizando, en este caso, el 87% de los encuestados mencionó que esta situación no se presenta regularmente.



La altura de la pantalla de la computadora depende de la altura de cada persona y del asiento que ésta tenga, además se tiene la posibilidad de alterar fácilmente este factor, por eso el resultado de la pregunta.

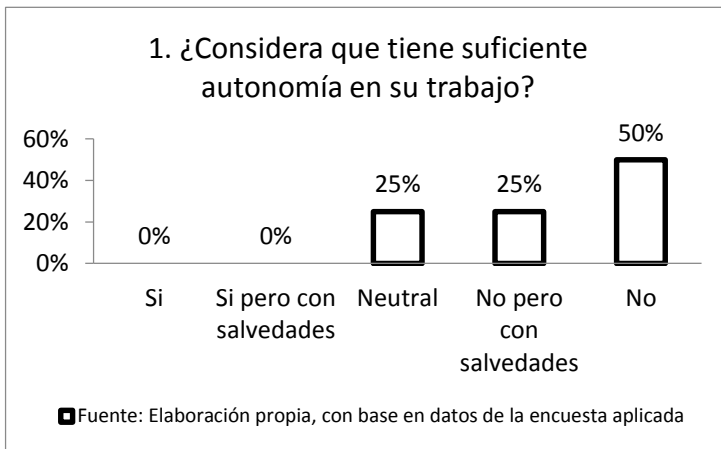


Para buscar la comodidad en el lugar de trabajo es importante que la silla sea la adecuada, sobre todo cuando la actividad a desempeñar se lleva a cabo sentado, dependiendo de las circunstancias, el 87% de los encuestados mencionó que su asiento es el adecuado.

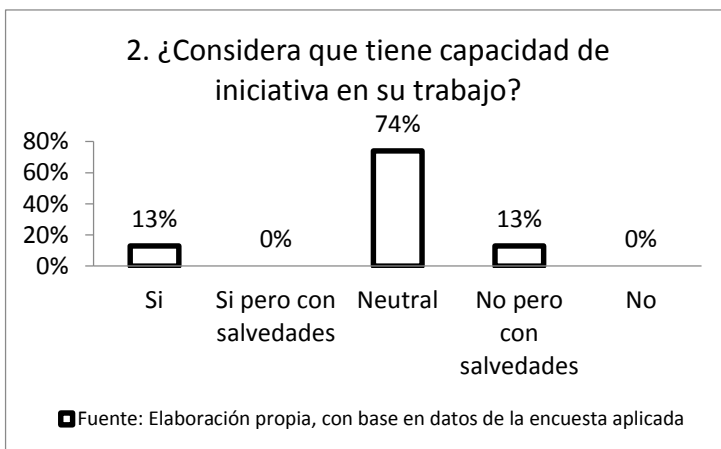


Al igual que con la vista, el dolor de espalda depende del trabajo que se está realizando, los resultados presentados indican que ninguno de los encuestados llevan a cabo una actividad física importante en su lugar de trabajo.

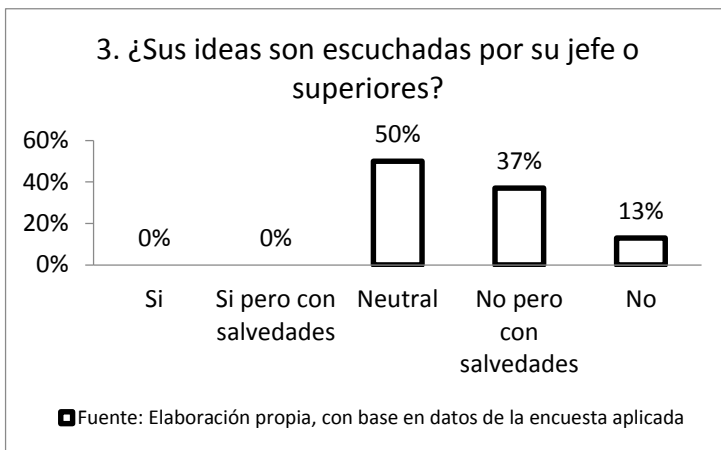
4.3.4 Posibilidades de crecimiento



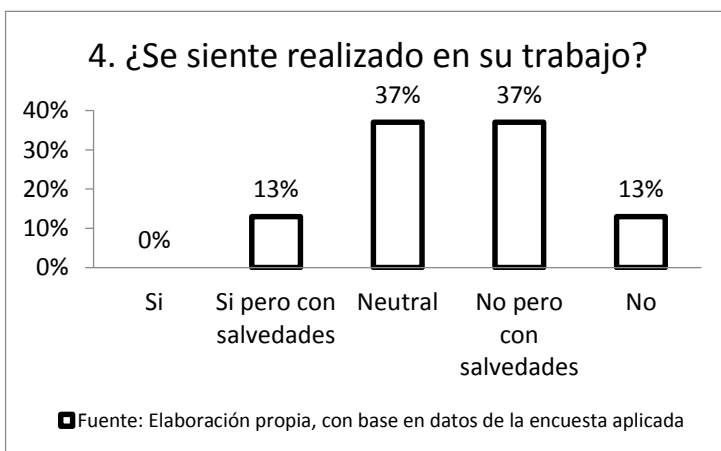
El 100% de los trabajadores percibe que no tiene autonomía al interior de la empresa, resalta que el 50% manifestó no tenerla y el otro 50% dijo que dependía de las circunstancias.



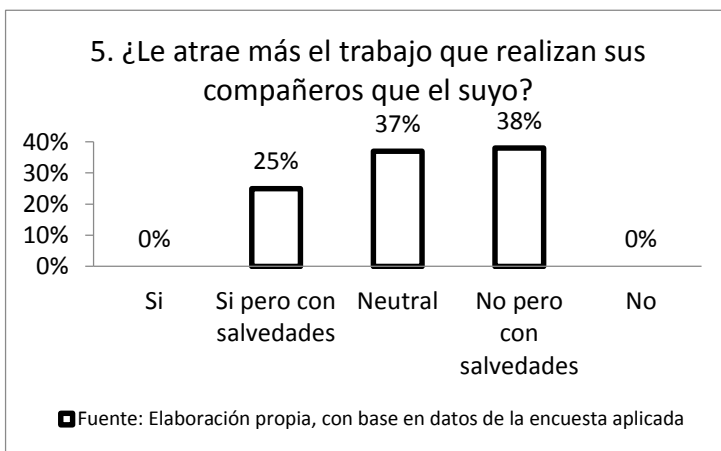
De forma general, todos los empleados, muestran iniciativa, sin embargo, depende de si se le fomenta o no su participación de esta manera para que los trabajadores sigan interesados en mostrarla.



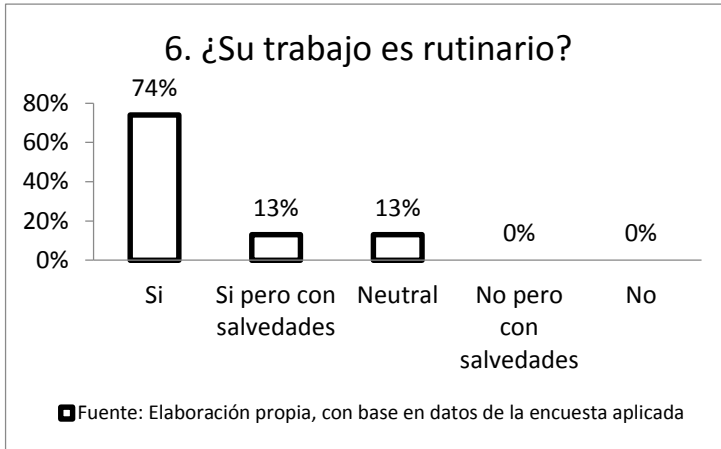
Se observa que los encuestados perciben que no son escuchados por sus superiores, la tendencia, incluso es hacia el no ser escuchados.



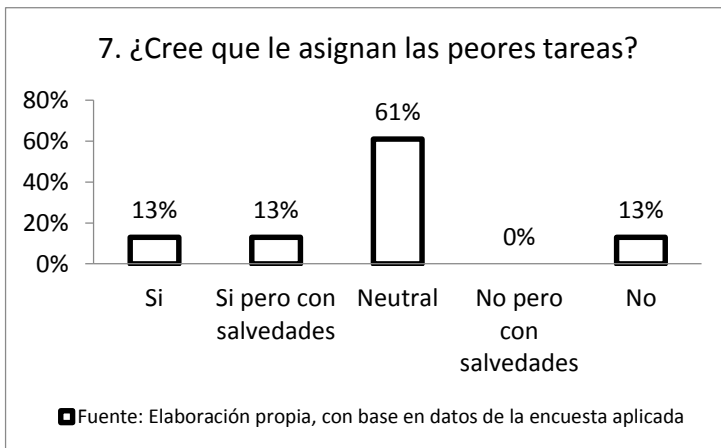
Ninguno de los encuestados manifestó sentirse realizado en su trabajo, depende de cómo se presente la situación laboral, aunque la mayoría (50%) no se sienten realizados con la labor que desempeñan.



A ninguno de los encuestados le gustaría cambiar de funciones con alguno de sus compañeros, una vez más dependerá de las características bajo las cuales se presente dicho cambio.

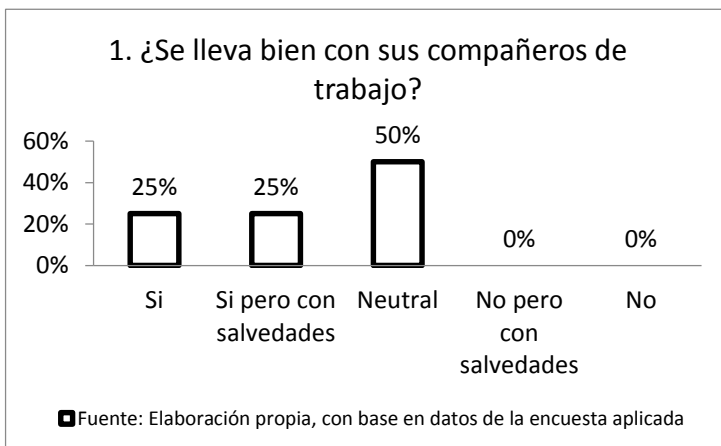


Para todos los encuestados su trabajo es rutinario, en mayor o menor grado, esto permite que se manifieste aburrimiento de parte del empleado.

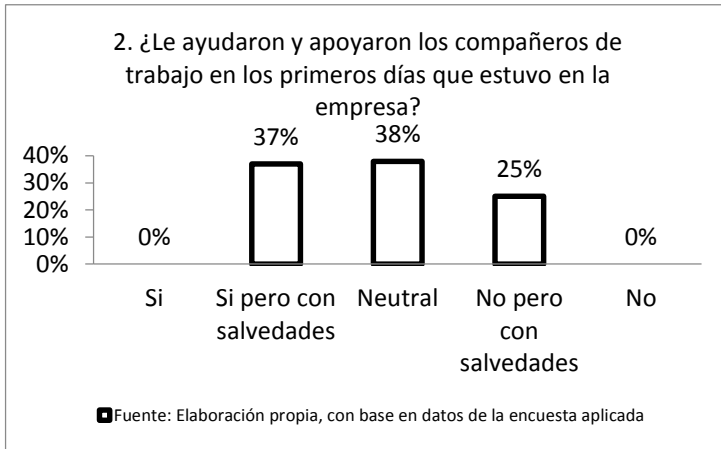


Para la mayoría de los encuestados, depende el tipo de tarea que sea, por ejemplo si es rutinaria o no, para considerar que realizan tareas más complicadas que el resto de compañeros.

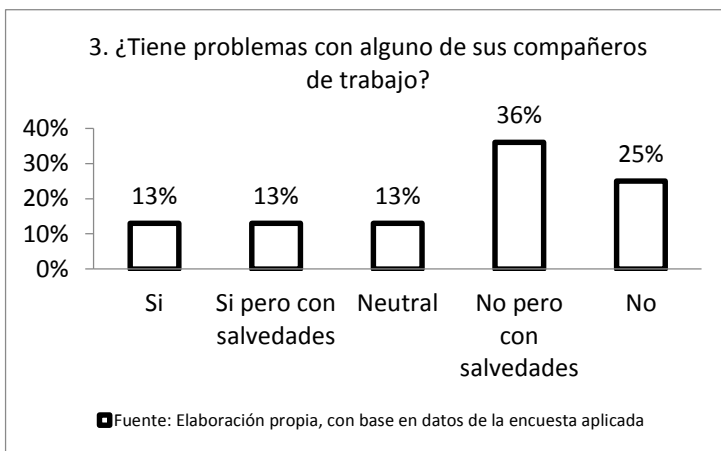
4.3.5 Relación con los compañeros de trabajo



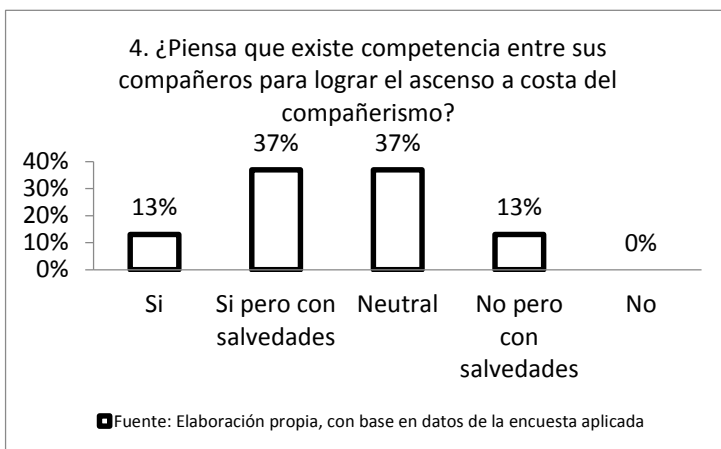
El resultado de esta pregunta indica que, de manera general, los empleados mantienen una relación cordial entre ellos.



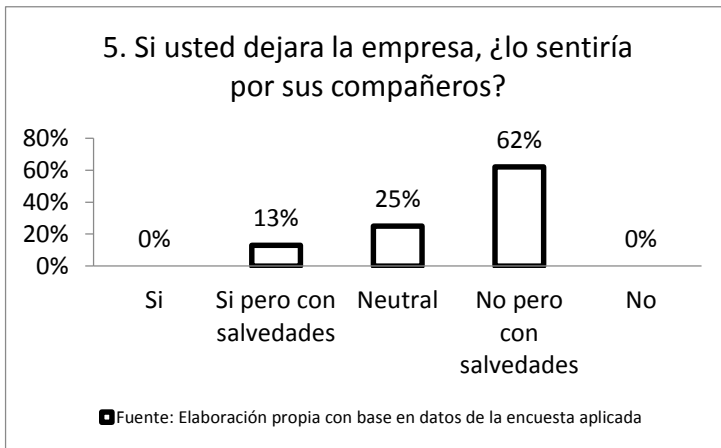
Aunque algunos de los empleados fueron auxiliados en sus primeros días dentro de la empresa, no fueron ayudados de forma adecuada, lo que indica una deficiencia en el proceso de inducción de la empresa.



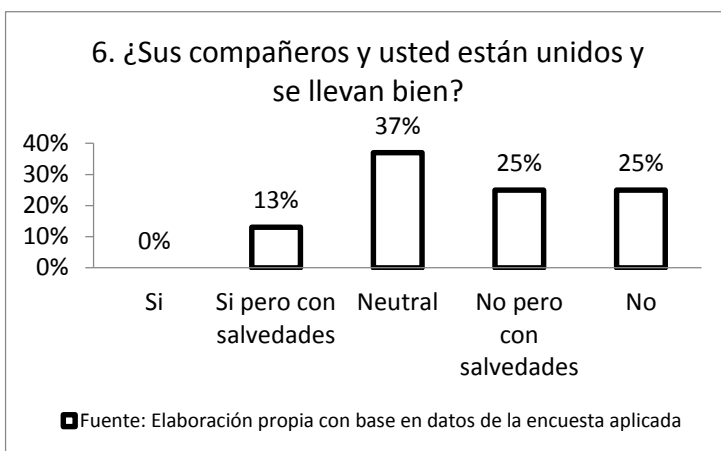
A pesar que existen diferencias entre los compañeros de trabajo, se puede considerar que son mínimas (13%) en comparación con aquellos que no tienen ninguna dificultad con sus compañeros (61%).



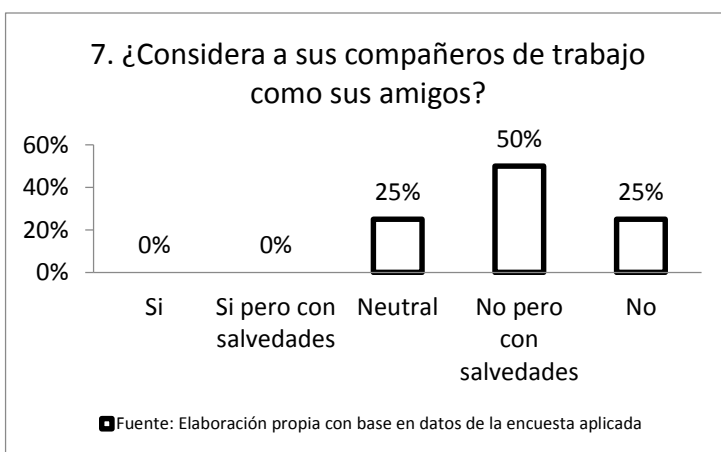
Esta gráfica arroja como resultado una división de opiniones respecto a la percepción de la competencia que existe entre los compañeros para lograr un ascenso dentro de la empresa.



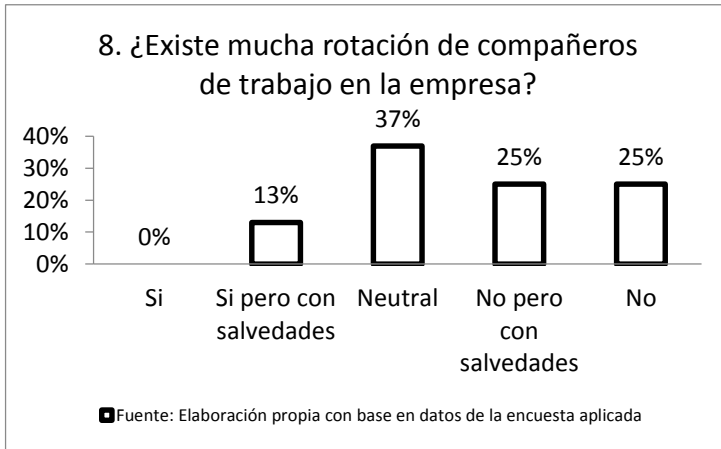
En este caso depende de la forma en cómo se termine la relación laboral con la empresa, sin embargo, la mayoría (62%) de los encuestados no presentarían sentimiento de culpa al dejar a sus compañeros en la empresa.



Aunque 25% de los entrevistados mencionaron que no hay unión entre ellos, la mayoría (75%) dijo que se llevan bien, pero depende de las actividades que tengan que realizar juntos.

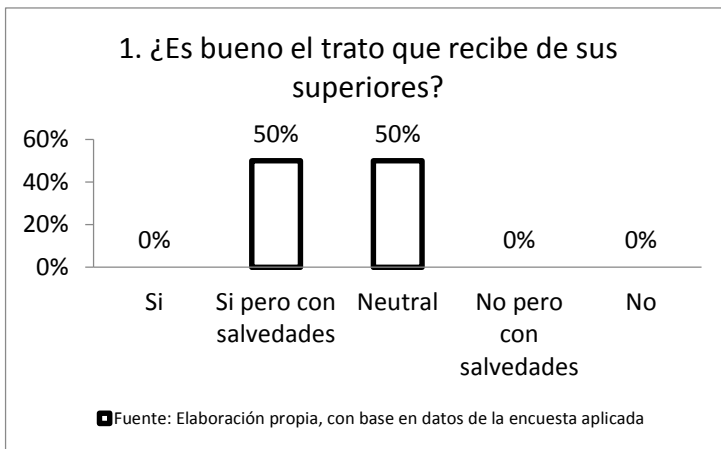


Aunque la mayoría de los empleados lleve una relación agradable con sus compañeros de trabajo, solo es compañerismo y no amistad lo que los une.

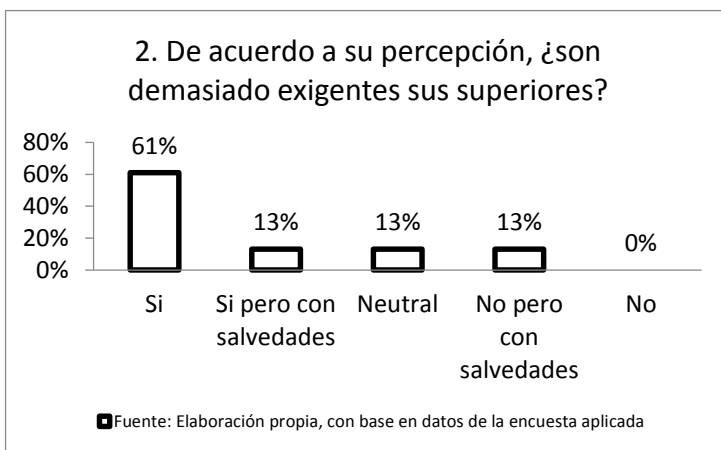


A pesar de realizar actividades rutinarias, lo que deriva en aburrimiento, los empleados encuestados indican que hay poca sustitución de colaboradores al interior de la empresa, es decir, llevan tiempo laborando juntos.

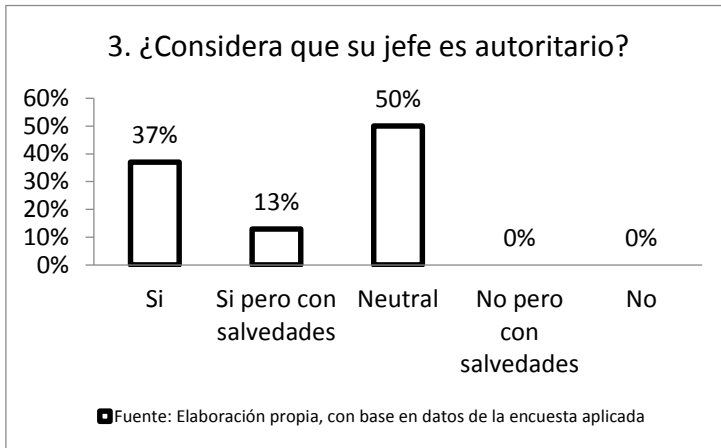
4.3.6 Relación con los jefes y superiores



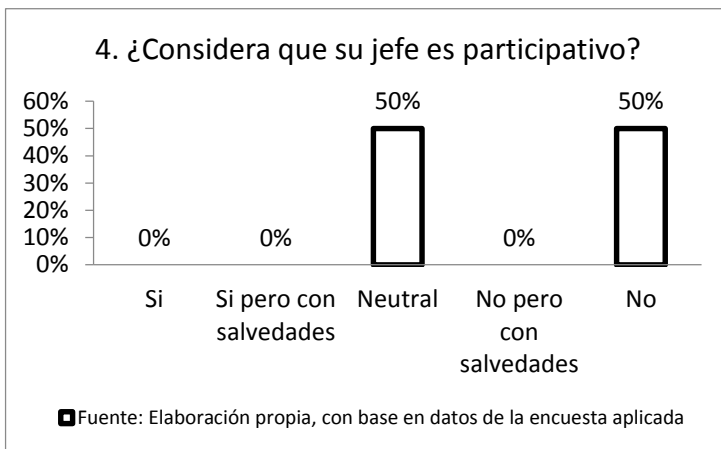
El trato de los jefes hacia los subordinados se puede catalogar como aceptable, aunque muchas veces depende del humor del superior, lo que afecta el trato que los subordinados reciben.



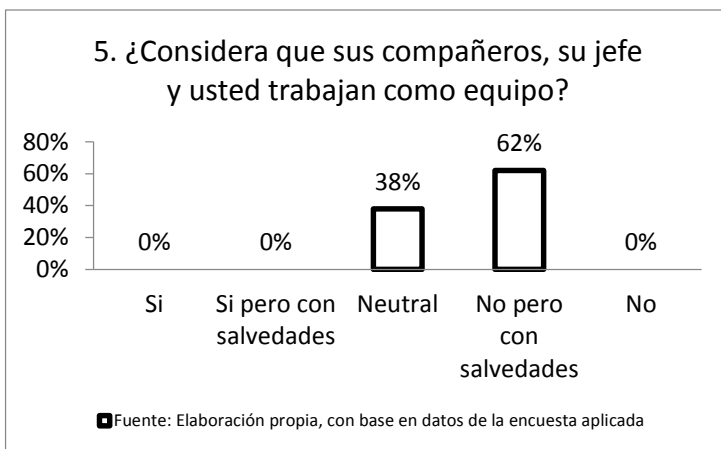
De acuerdo con la percepción de los encuestados, sus superiores son muy exigentes en sus peticiones. Esto se confirma con el resultado de la encuesta que arroja que 74% de los empleados contestaron afirmativamente a esta pregunta.



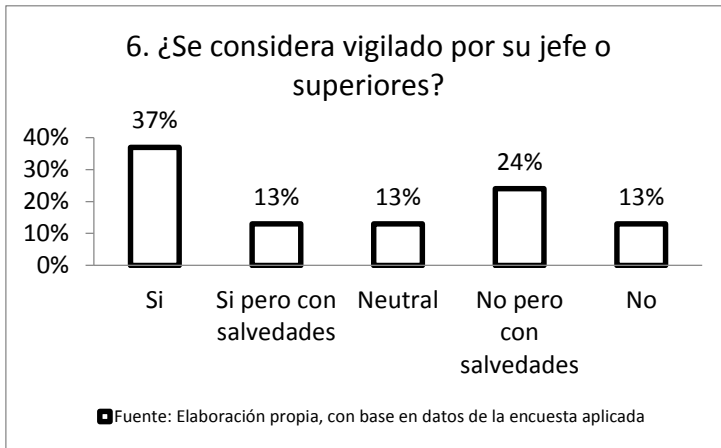
Bajo la perspectiva de los encuestados, los jefes no están dispuestos a que se cuestione su autoridad, por lo que son considerados autoritarios, esto lo refleja el 50% de los encuestados al contestar afirmativamente a esta pregunta.



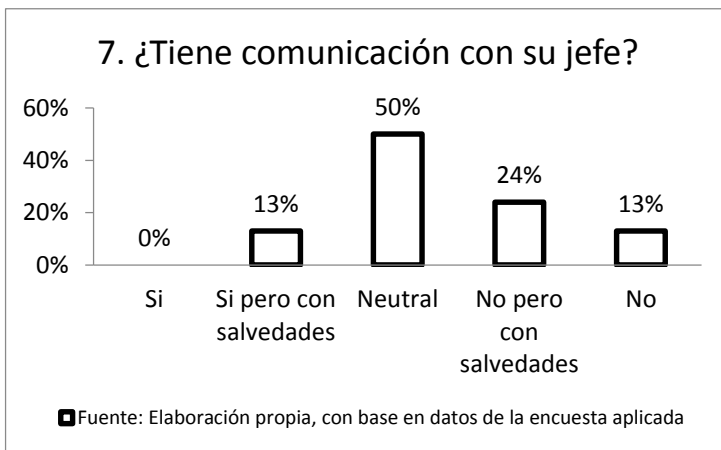
Es difícil considerar a un jefe participativo cuando ya se le catalogó como autoritario, esta es la razón de que el 50% de los encuestados indiquen que su jefe no es participativo.



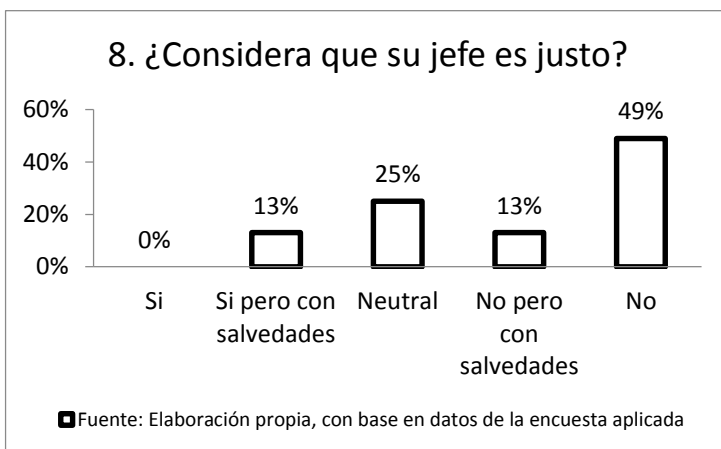
Para el 62% de los encuestados, se trabaja en equipo únicamente cuando es necesario, no por iniciativa, esto a pesar de que no se tenga ninguna clase de problemas entre ellos.



El sentirse vigilado por sus superiores es reflejo del autoritarismo en el que los entrevistados han catalogado a sus jefes, debido a esto el 50% de los empleados contestó que sí se encuentran bajo una vigilancia constante de parte de sus supervisores.

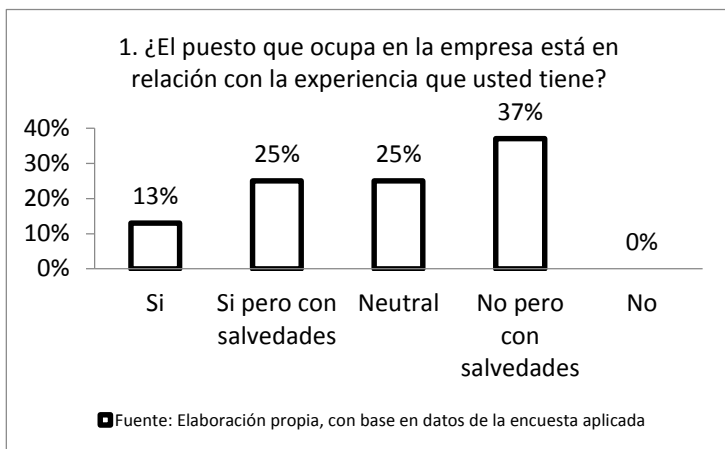


La comunicación, de tipo informal en este caso, no llega a presentarse con el superior en turno, esto se debe a que el jefe ha sido catalogado como exigente y autoritario, lo que evita una comunicación informal exitosa.

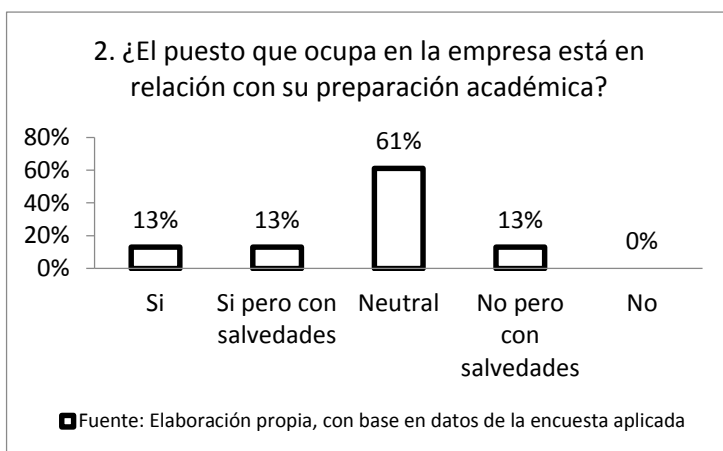


La respuesta a esta pregunta es el resultado de considerar que no existe comunicación con el superior por haberlo considerado autoritario y exigente, lo cual, bajo la percepción de los entrevistados tampoco lo hace justo.

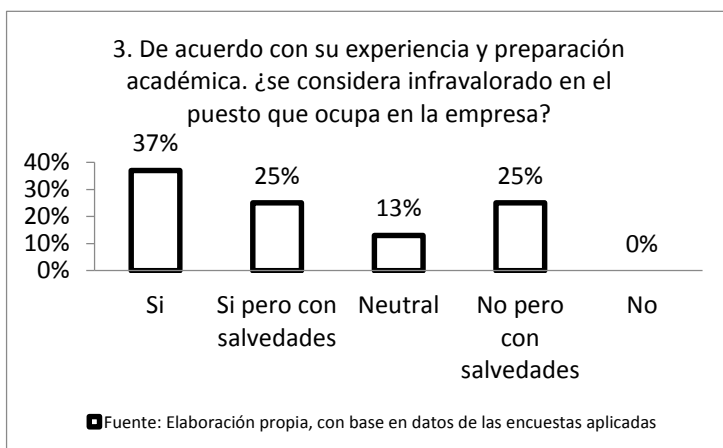
4.3.7 Análisis del puesto de trabajo



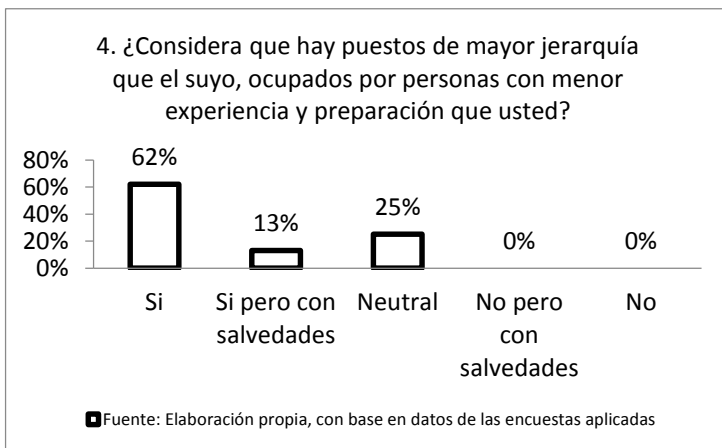
Las respuestas a esta pregunta permiten concluir que la mayoría de los encuestados (63%), considera que su puesto de trabajo si está en relación con la experiencia que tienen, aunque existe un 37% de entrevistados que indican que su trabajo no tiene relación con su experiencia.



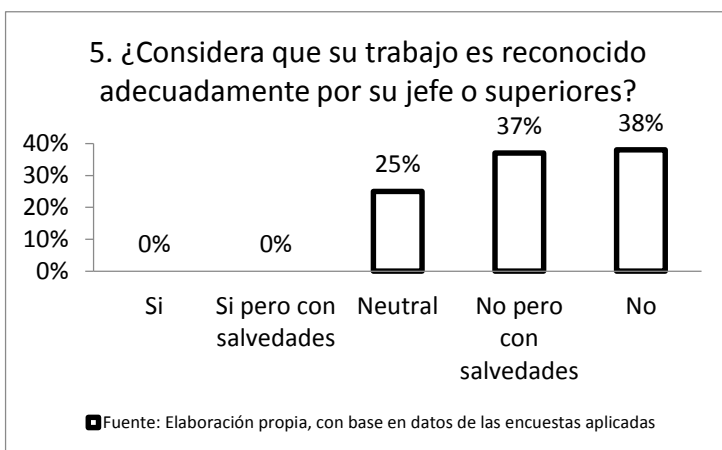
El 87% de los encuestados, considera que el puesto que tiene está en relación con su formación académica, sin embargo depende del trabajo que tengan que realizar dentro de sus labores cotidianas.



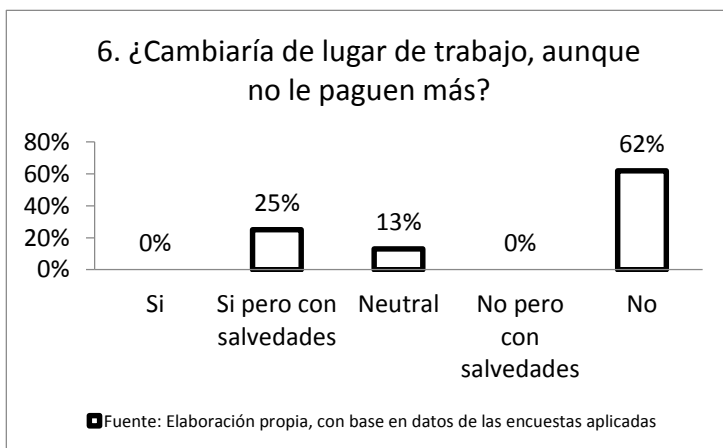
Tomando en cuenta su experiencia y formación académica, el 62% de los encuestados considera que no es valorado adecuadamente en su puesto de trabajo actual.



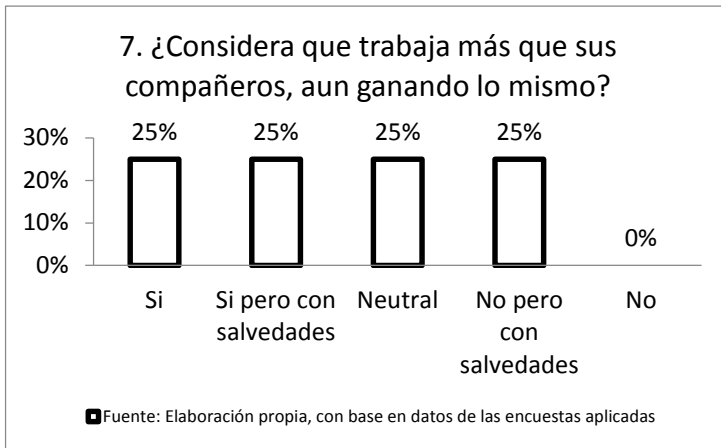
Como existe la percepción de ser infravalorados en su puesto actual, los encuestados también sienten que hay personas con menor experiencia y preparación académica ocupando puestos jerárquicos superiores al suyo.



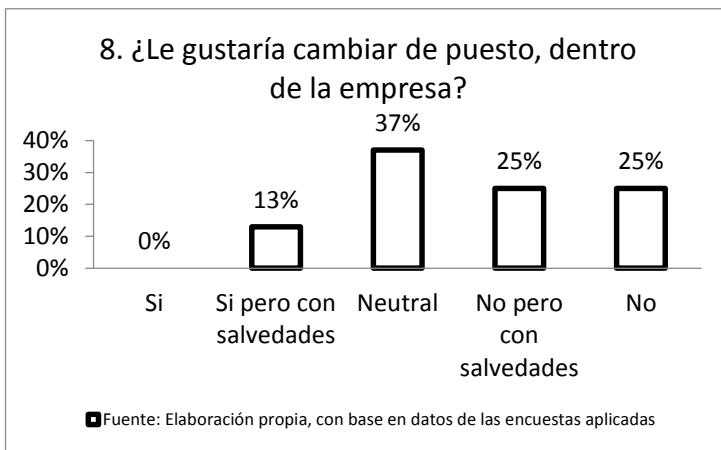
Existe mucha inconformidad con los superiores, los encuestados consideran que su trabajo no es reconocido adecuadamente, aunque pueden haber algunas excepciones.



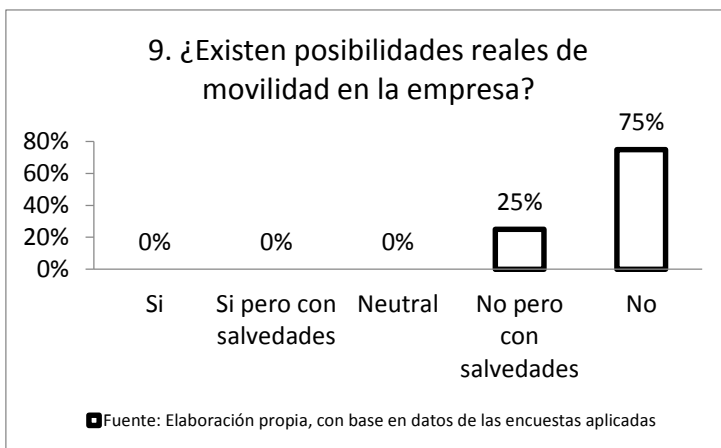
Aunque los trabajadores no se encuentren a gusto en la empresa, tampoco están dispuestos a sacrificar sus ingresos para buscar un lugar con un mejor ambiente de trabajo, esto se concluye al observar que 62% de los encuestados contestó No a esta pregunta.



Como no existe una relación de amistad entre los trabajadores y a pesar de tener una relación cordial con sus compañeros de trabajo, se presentan envidias, por lo que al compararse con otros colaboradores, los encuestados consideran que trabajan más que los demás.

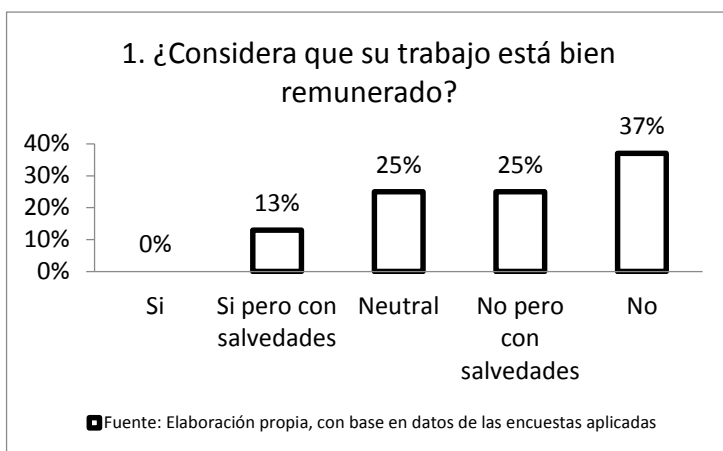


Aunque los empleados se sientan infravalorados, no buscan cambiar de lugar de trabajo, ni hacia dentro de la empresa, ni hacia afuera, esto se refleja en el 50% de los encuestados a los que no les gustaría cambiar de puesto, aun dentro de la empresa.

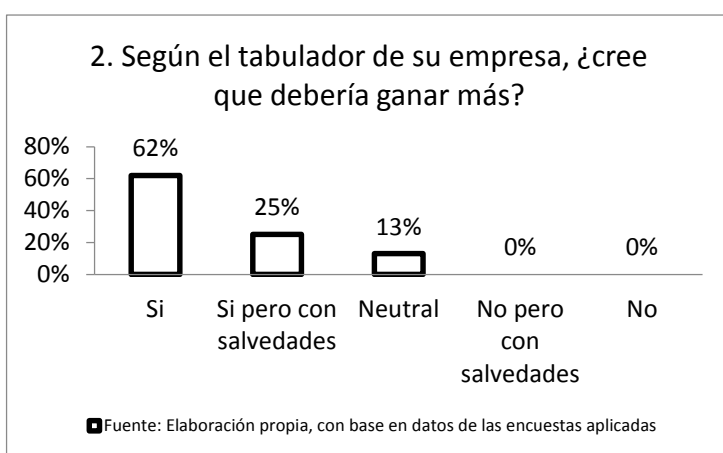


La percepción que tienen los encuestados sobre la posibilidad real de un ascenso o traslado dentro de la empresa es que ésta no existe (75%), y si llegara a existir cuenta con restricciones para llevarse a cabo.

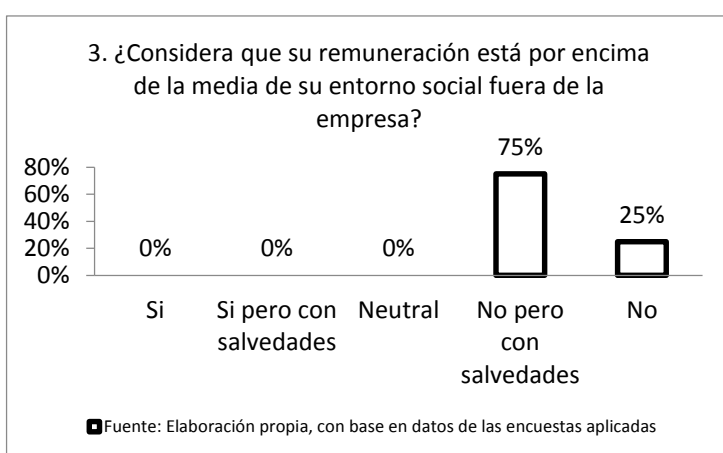
4.3.8 Remuneraciones



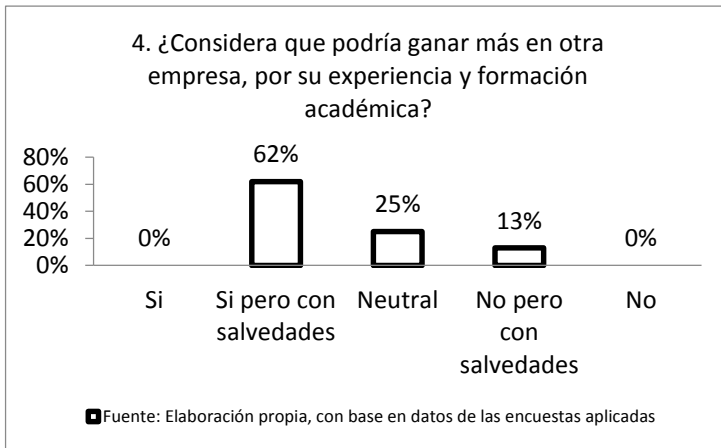
Aunque el 62% de los encuestados considera que su trabajo no está bien remunerado, tampoco están dispuestos a abandonarlo o a cambiar de puesto, incluso dentro de la empresa.



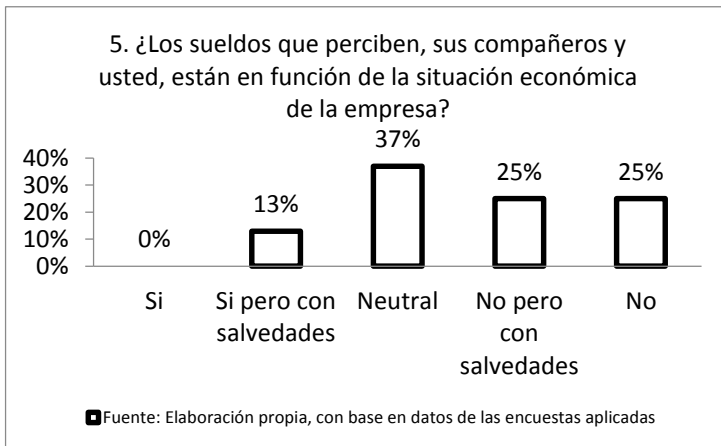
La gran mayoría de los encuestados (87%) cree que debería tener una remuneración superior a la que está recibiendo, en especial si lo comparan con puestos de características similares dentro de la empresa.



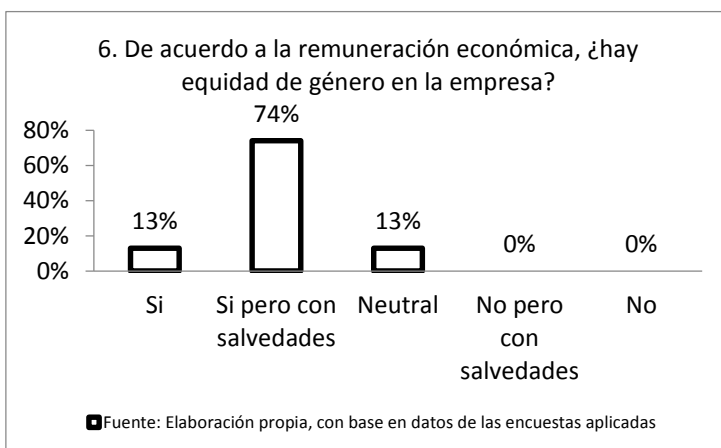
Comparando la remuneración que perciben los encuestados, con la recibida por personas ajenas a la empresa y que se desempeñan en puestos similares, consideran que sus sueldos son bajos, y así lo reflejan en la respuesta a esta pregunta.



Para la mayoría de los encuestados (62%), si existiera una oferta laboral que valorara su experiencia y formación académica además de que superara económicamente a la oferta de la empresa, ésta sería aceptada.

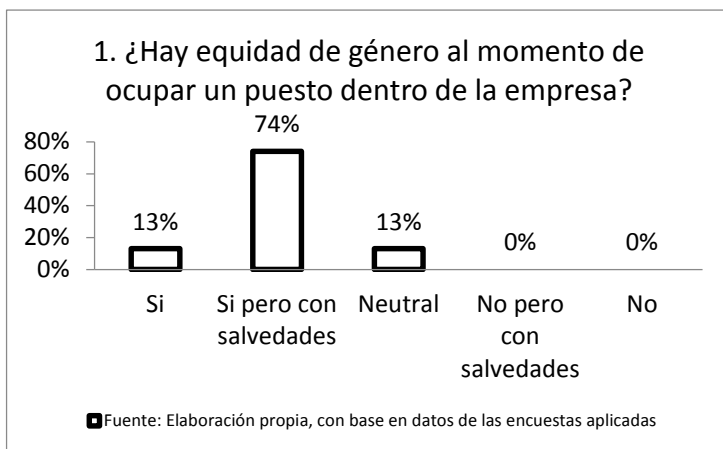


La mitad de los encuestados (50%) percibe que su sueldo podría ser mejor al observar el crecimiento de la empresa, además consideran sus sueldos por debajo de la media del entorno lo que los vuelve inconformes con su empleo.

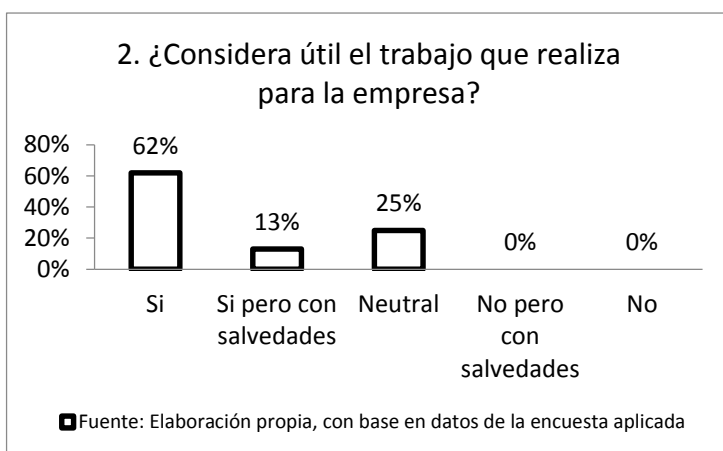


En cuanto a la equidad de género en la remuneración económica, el 100% de los encuestados considera que si se presenta.

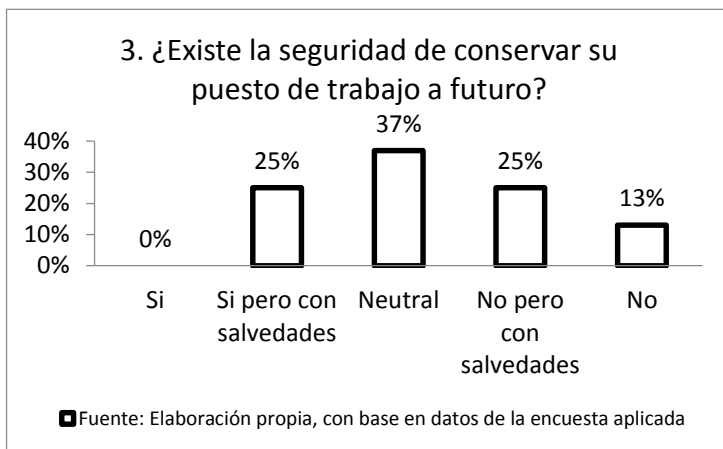
4.3.9 Reconocimientos



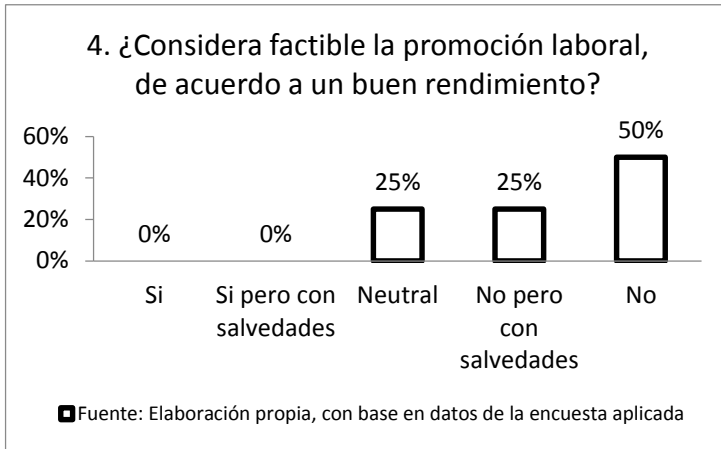
La equidad de género es respetada al momento de seleccionar al personal que ocupará uno de los puestos en la organización, como lo indican la gran mayoría de los entrevistados (87%).



A pesar de que los encuestados pueden estar inconformes con lo que sucede en la empresa, todos consideran que su trabajo es útil para el funcionamiento de la empresa, de una forma o de otra.

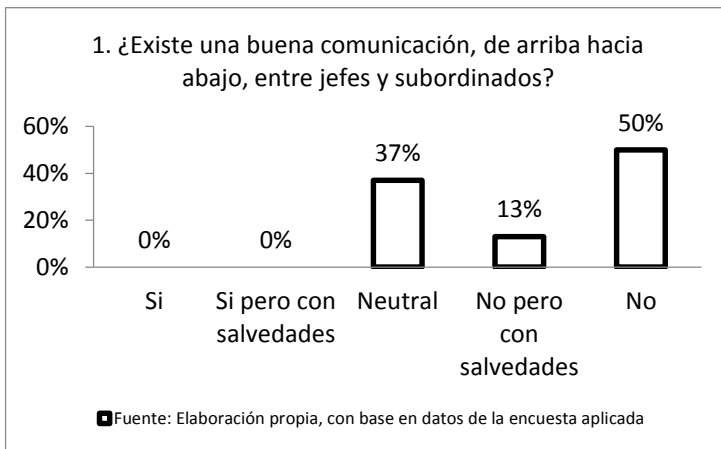


Respecto a conservar su puesto actual en el futuro, los entrevistados contestaron de la siguiente forma: el 38% no tiene seguridad pero el 25% si, aunque el 37% prefiere analizar antes de tomar una decisión.

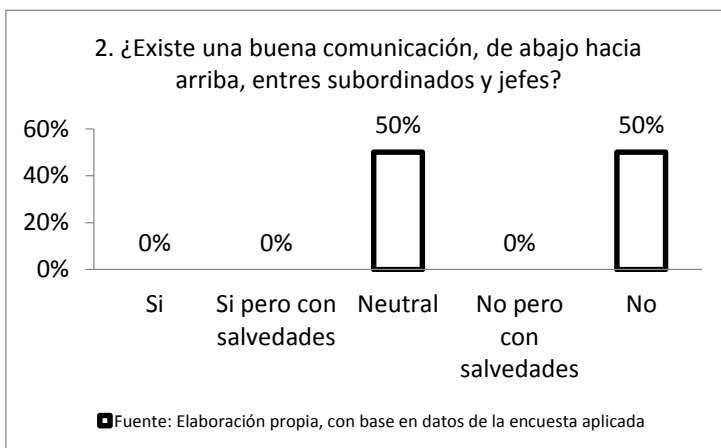


Las personas encuestadas, de acuerdo a su percepción, no esperan poder cambiar de puesto en base a su rendimiento, aunque siempre existe una pequeña opción.

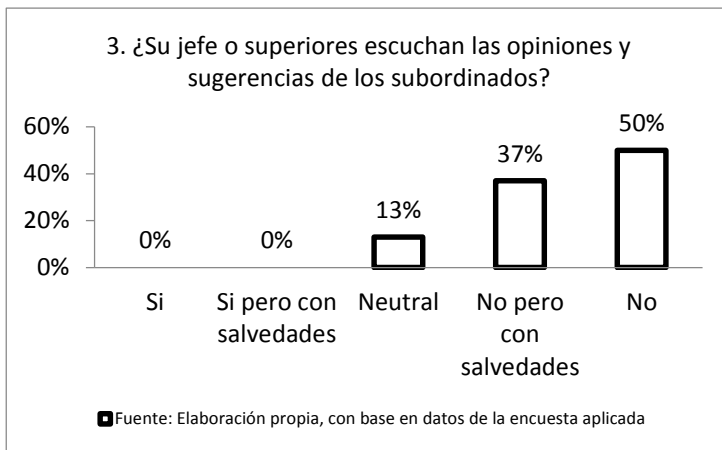
4.3.10 Comunicación



La percepción que tienen los entrevistados respecto a la comunicación, en este caso formal, es que aunque existe no se presenta de forma apropiada, tomando en cuenta también, la forma en cómo han catalogado a sus superiores.



En cuanto a la comunicación formal de abajo hacia arriba, la percepción de los subordinados es que sus superiores no están dispuestos a tomar en cuenta la información proveniente de la parte inferior del organigrama.



Debido a la falta de comunicación, tanto formal como informal; y al autoritarismo de los superiores, todos los encuestados coinciden en que sus jefes no escuchan las opiniones y sugerencias que surgen de la parte inferior del organigrama.

4.4 Análisis del resultado de la encuesta aplicada

Al hacer una revisión de las respuestas de los trabajadores encuestados, se observa que existen situaciones, que bajo su percepción, no cumplen con sus expectativas, aunque otras sí lo hacen.

Es cierto que todos los entrevistados se encuentran a gusto laborando en la empresa, y la mayoría está satisfecho con su trayectoria dentro de la misma, pero resalta que si tuviesen la oportunidad de ingresar a otro centro de trabajo, con condiciones iguales, muchos se cambiarían.

La razón por la cual los trabajadores se encuentran a gusto en la empresa es que la consideran un lugar cómodo para trabajar, bien iluminado, limpio, poco ruidoso y condiciones climáticas apropiadas, tomando en cuenta su ubicación (Orizaba, Ver.). Además, las deficiencias que se presentan en el equipo de cómputo son mínimas, es decir, las que se observan en computadoras que se utilizan con regularidad, por lo que se superan fácilmente.

El espacio físico que los empleados tienen para trabajar lo consideran cómodo porque tienen espacio suficiente para realizar sus actividades, aunque si se tuviera la oportunidad de modificarlo, la mayoría estaría de acuerdo en que se ampliara.

Aunque actualmente, la mayoría de las actividades dentro de los centros de trabajo se realizan frente a una pantalla de computadora, en el Departamento de Ventas y Atención a

Cientes no es una situación que predomine, fundamentalmente depende de la tarea que se esté desarrollando.

Como los empleados no están sentados durante varias horas frente a una computadora realizando las actividades diarias, no muestran problemas de vista cansada, también, debido a la introducción de nuevas tecnologías, los monitores se han sustituido por pantallas planas, lo que evita el uso de protectores para los mismos.

Para su uso, las pantallas se ajustan a la altura de los trabajadores, de manera ergonómica, esto les permite minimizar la importancia de esta característica en su labor cotidiana.

Los entrevistados califican su asiento adecuado para las funciones que desempeñan, aunque se llegan a presentar casos de dolor de espalda, los cuales están relacionados con el tiempo que los empleados permanecen sentados en su lugar de trabajo.

La mayoría de los trabajadores encuestados juzgan la actividad que realizan como rutinaria, por lo que no se siente a gusto realizándola, algunos incluso indican que el trabajo que realizan sus compañeros les resulta más atractivo, sin embargo, no sienten que les sean asignadas las tareas más complicadas o pesadas.

Como las tareas les son asignadas, estiman que no tienen autonomía en su trabajo, esto se complica debido a perciben que sus superiores no escuchan sus ideas, además de sentir que se fomenta la iniciativa al interior de la empresa.

La relación entre los compañeros de trabajo puede catalogarse como buena, ya que muchos de los entrevistados mencionaron que existe una relación cordial entre ellos y solo se presentan las diferencias normales entre personas que laboran en el mismo lugar, a pesar de reconocer que la competencia para conseguir un ascenso es a costa del compañerismo y que no existe unidad entre ellos. Estos datos se confirman, cuando al preguntar si existía amistad entre ellos, todos consideraron que no.

Los entrevistados también consideran que no existe mucha rotación de personal en el Departamento de Ventas y Atención a Clientes, pero en caso de tener que abandonar la empresa, no se sentirían afectados por tener que dejar a sus compañeros.

Es necesario mencionar la mayoría de los empleados señalaron falta de ayuda y apoyo por parte de sus compañeros al momento de incorporarse a la empresa, esto indica deficiencias en el proceso de inducción al nuevo personal.

El trato que otorgan los jefes y superiores hacia sus subordinados, es considerado bueno de parte de trabajadores, aunque, bajo su perspectiva, depende de la situación de la que se trate. La mayoría de los empleados entrevistados califican a su jefe como autoritario, demasiado exigente y poco o nada participativo en las actividades propias del departamento, por estas razones también indican que no existe el trabajo en equipo junto a su superior.

Como resultado de esta apreciación, los encuestados también consideran que no existe la comunicación con sus superiores, además de que se sienten constantemente vigilados por su jefe. Todas estas observaciones hacen que la mayoría de los trabajadores consideren injusto, en la toma de decisiones, a su superior.

En referencia a la experiencia y preparación académica necesaria para ocupar un puesto en la empresa, los trabajadores estiman que sí existe congruencia entre lo que el puesto demanda y lo que los empleados ofrecen. Sin embargo perciben, que tanto su experiencia como su preparación académica, les permite desempeñarse en un puesto superior al que se encuentran actualmente y que no ocupan, sin embargo, de acuerdo con los resultados de la encuesta, tampoco desean cambiar a un nivel jerárquico igual o superior al interior de la empresa porque perciben que la exigencia será mayor, no así la remuneración económica.

El cuestionario aplicado revela que la mayoría de los trabajadores entrevistados reconocen que hay personas, dentro de la empresa, ocupando puestos superiores al suyo y que tienen menor experiencia y preparación profesional a la suya. Esto les permite suponer que su labor al interior de la empresa no es reconocida de forma adecuada.

Tratándose de la remuneración económica que los trabajadores reciben de parte de la empresa, es juzgada como baja, e incluso por debajo del promedio para puestos similares que

otras empresas del mismo ramo otorgan. Esta es la razón por la cual, los entrevistados piensan que, ganarían más laborando para otra organización.

La empresa ofrece equidad de género tanto para la remuneración económica como para las oportunidades de ocupar un puesto en la empresa por lo que no es un elemento que preocupe a la organización.

Aunque los trabajadores indican que la labor que realizan para la empresa es útil y contribuye a alcanzar los objetivos y metas de la misma, no tienen la seguridad, a largo plazo, de permanecer en la organización. Tampoco consideran factible recibir una promoción en base al buen rendimiento laboral.

La comunicación formal dentro de la empresa, de acuerdo a los datos reportados por los trabajadores, existe aunque es deficiente, no se da por los canales adecuados o, se impide por las exigencias y el autoritarismo de los superiores. Ésta es la razón principal por la que las sugerencias y opiniones de los subordinados no son escuchadas por los superiores.

4.5 Recomendaciones

De acuerdo con el análisis realizado, se observa que hay situaciones susceptibles de ser mejoradas para el mejor funcionamiento de la empresa. Cada una de las variables que fueron examinadas arroja recomendaciones, las cuales se enlistan a continuación:

a) Satisfacción en la empresa

Organizar reuniones periódicas (mensuales o bimestrales) en las que se otorgue un reconocimiento a los empleados que mejor desempeñaron sus funciones en ese periodo de tiempo. De esta forma los empleados sentirían, de forma más tangible que son parte importante e indispensable para la empresa.

b) Condiciones físicas del lugar de trabajo

Como las condiciones ambientales (frío y calor) no es posible controlarlas, se vuelve necesario modificarlas artificialmente, con aire acondicionado y calentadores.

En cuanto a la iluminación, limpieza y funcionamiento del equipo de cómputo es necesario realizar un plan de mantenimiento, que no interfiera con las actividades normales, con el objetivo de hacer más cómoda la estancia al interior de la empresa.

Para contrarrestar el cansancio físico después de una jornada de trabajo larga, se sugiere el diseño de una rutina de estiramiento, para descansar los músculos que se encuentran en constante tensión al encontrarse en una misma posición.

c) Ergonomía

Hacer un reacondicionamiento del mobiliario en lugar de trabajo, para que el espacio, aunque sea pequeño, permita trabajar con comodidad.

Adicionalmente, capacitar al personal en el correcto uso del mobiliario, con la finalidad de evitar daño al mismo y mayor confort de parte de los usuarios.

d) Posibilidades de crecimiento

Para que un trabajador tenga la confianza de expresar sus ideas requiere, de parte de sus superiores, atención y respeto. Para lograrlo se necesita que los supervisores estén dispuestos a escuchar, algo que pocas veces sucede.

Es necesario comenzar con darle libertad al trabajador en aspectos como toma de decisiones en situaciones rutinarias, para que pueda desarrollar su trabajo de una manera óptima para la empresa y satisfactoria para él mismo. Esto implica que el supervisor debe aprender a delegar responsabilidades.

También se necesita incentivar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, ya que es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa.

e) Compañeros de trabajo

Organizar actividades de integración que involucren a todos los empleados, realizar las siguientes tareas: organizar torneos, de juegos de mesa o de video; círculos de lectura y clases de baile, todo esto tiene la finalidad de fomentar la convivencia, conocerse mejor y trabajar por su bienestar y el de la empresa.

f) Jefe y superiores

Realizar reuniones semanales, preferentemente los lunes, antes del inicio de actividades y con una duración máxima de una hora, con los jefes y subordinados. Estas reuniones tendrían los siguientes objetivos:

1. Fomentar la comunicación entre el jefe y sus subordinados.
2. Expresar, por parte de los subordinados, opiniones y sugerencias respecto del funcionamiento del Departamento de Ventas y Atención a Clientes.
3. Dar a conocer los objetivos de ventas semanales y diseñar las estrategias para alcanzarlos.
4. Lograr un acercamiento entre el jefe y los subordinados.
5. Resolver las dudas que los empleados pudiesen tener sobre el desempeño de su trabajo.

g) Puesto de trabajo

Revisar la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificando:

1. A los responsables del reclutamiento y la selección de personal.
2. El procedimiento que siguen para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. Los requisitos necesarios para cubrir un puesto dentro de la empresa.

Conociendo estos aspectos será necesario decidir: si se rediseña el proceso de reclutamiento y selección de personal, se capacita al personal encargado del proceso, o ambas.

h) Remuneración.

Crear un bono de productividad como un estímulo y reconocimiento al trabajo y esfuerzo del trabajador en función de las metas de ventas y atención a clientes fijadas, al número de servicios realizado, evaluación de los clientes y nivel de recuperación de cartera vencida.

i) Reconocimiento.

Diseñar una evaluación mensual del desempeño de todos los empleados con base a los objetivos particulares de su puesto. Los resultados de estas evaluaciones servirán para elegir al empleado más destacado, otorgándole un estímulo, de preferencia no monetario, por ejemplo: empleado del mes o un día de asueto con goce de sueldo.

j) Comunicación.

Llevar a cabo reuniones semanales en el Departamento de Ventas y Atención a Clientes para ayudar a mejorar la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo en el organigrama.

La comunicación puede ser oral o escrita, pero la comunicación escrita tiene la característica de permitir formalizar alguna propuesta o sugerencia de mejora, por lo que se recomienda utilizarla.

Poner al alcance de los empleados un formato escrito en el cual podrán plasmar sus ideas, entregándolo a su superior inmediato, quien tendrá que analizarlas y canalizarlas adecuadamente. En caso de que la idea represente ahorro de tiempo o dinero, o bien, un aumento en la productividad, se reconocerá al autor según corresponda a la propuesta y el ahorro que origine.

Conclusiones

El Recurso Humano es vital para el funcionamiento de cualquier empresa, sin importar el sector en el que se encuentre, pero éste debe cumplir con los requisitos y características que cada organización indica de acuerdo con sus necesidades.

En el sector servicios se vuelve fundamental contar con los trabajadores apropiados, por lo que es necesario que la Administración de Recursos Humanos de la organización realice los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal adecuados, para evitar entorpecer el funcionamiento de las empresas que pertenecen a este sector.

Cuando se contrata a una persona para que labore en la empresa, ésta adquiere derechos y obligaciones que la organización y la legislación vigente le otorgan y exigen. Dentro de estos derechos se encuentra la capacitación, que es otra etapa dentro de la Administración de Recursos Humanos y, junto con el desarrollo del trabajador están encaminadas a lograr que los empleados realicen sus labores de forma apropiada. Dentro de las obligaciones están cumplir con sus funciones en los horarios y lugares establecidos; proporcionar información veraz sobre su formación, habilidades y conocimientos; y ayudar al logro de los objetivos y metas de la empresa.

La permanencia de las personas, como Recurso Humano de la empresa, está determinada, por el contrato que el empleado firma, como parte del proceso de incorporación a la organización, principalmente.

Una vez que la persona ya es parte del Recurso Humano de la empresa es importante conocer cómo se siente al ser parte de la organización, cómo realiza sus actividades, cómo interactúa con sus compañeros y cuál es su percepción sobre el espacio físico en el cual se desempeña, esto es necesario porque para lograr los objetivos y metas de la empresa el colaborador debe sentirse cómodo y a gusto en su lugar de trabajo. Este conjunto de características recibe el nombre de Clima Organizacional, que se define como: La percepción que los colaboradores tienen respecto de factores como: Satisfacción laboral; Ergonomía en el lugar de trabajo; Compañeros de trabajo (superiores o iguales en el nivel jerárquico); Posibilidades de crecimiento; Remuneración; Reconocimiento; Ambiente físico y

Comunicación; al interior de su centro de trabajo. Esta percepción varía de persona a persona, lo que para unos puede ser bueno, para otros quizá no lo sea.

En la empresa objeto de estudio, CAFIVER S. A., específicamente en su Departamento de Ventas y Atención a Clientes, el Clima Organizacional se vuelve prioritario debido a la importancia que el departamento tiene para el buen funcionamiento de la organización.

Debido a que se detectaron anomalías al interior del Departamento de Ventas y Atención a Clientes de CAFIVER S. A. se tomó la decisión de llevar a cabo un análisis del Clima Organizacional en dicho departamento.

La forma de llevar a cabo el análisis fue mediante la aplicación de un cuestionario a los trabajadores, las variables a estudiar fueron las siguientes variables: Satisfacción en la empresa, Condiciones físicas del lugar de trabajo, Ergonomía, Posibilidades de crecimiento, Relación con los compañeros de trabajo, Relación con los jefes y superiores, Análisis del puesto de trabajo, Remuneraciones, Reconocimientos y Comunicación.

El cuestionario, se aplicó a todos los miembros del Departamento de Ventas y Atención a Clientes, con la finalidad de conocer su opinión sobre las estas variables, para, posteriormente hacer las recomendaciones pertinentes. Los trabajadores contestaron por si mismos las preguntas, es decir, el instrumento de medición fue auto administrado.

Retomando la hipótesis de esta investigación que dice: Para lograr un adecuado funcionamiento del Departamento de Ventas y Atención a Clientes de la empresa CAFIVERS. A. se requiere de un Clima Organizacional acorde a sus necesidades, y después de analizar los resultados, queda comprobado que se necesita de un Clima Organizacional adecuado a las necesidades particulares del Departamento de Ventas y Atención a Clientes de CAFIVER S. A. para lograr los objetivos y metas de la organización

Los resultados de las encuestas generaron datos variados, algunos llamativos, por lo contradictorios que resultaron, por ejemplo: la mayoría de los entrevistados no está a gusto en la empresa, sin embargo no salen de ella debido a la seguridad que tienen respecto al ingreso, aunque lo catalogan de bajo.

Otros datos reforzaron lo expresado por los trabajadores encuestados, es el caso de la falta de comunicación con sus superiores, principalmente por considerarlos autocráticos y demasiado exigentes.

Todos los encuestados coincidieron en que el espacio físico en el cual desempeñan sus labores cotidianas es apropiado, cómodo, bien iluminado y limpio. Además de que el tiempo que pasan frente a una computadora, como consecuencia de sus actividades normales, es poco, lo que evita trastornos de la vista severos.

Los empleados perciben un ambiente de compañerismo, más no de amistad entre ellos, indicando así, que si llegaran a abandonar la empresa, no se sentirían afectados al dejar a sus compañeros.

Algunos sienten que su preparación y experiencia les permitiría alcanzar un puesto superior, pero creen que la empresa no los tomará en cuenta por sus logros, además piensan que ocupar una posición más alta dentro de la organización también les traerá mayores dificultades.

De esta forma, conocer el Clima Organizacional de la empresa dentro del Departamento de Ventas y Atención a Clientes de CAFIVER S. A., es el primer paso para hacer propuestas de mejora, las cuales están encaminadas a aligerar la tensión en la que se encuentran inmersos los trabajadores.

Entre las propuestas de mejora más interesantes están:

- Realizar reuniones semanales con los jefes y subordinados.
- Dar libertad al trabajador en la toma de decisiones en situaciones rutinarias.
- Diseñar una rutina de estiramiento para descansar los músculos, entre otras.

Al poner en práctica las recomendaciones hay que tomar en cuenta las políticas y reglamentos de la empresa, así como el marco legal por el que se rige, evitando así las sanciones que se derivan de una mala ejecución de las sugerencias.

Como el Clima Organizacional es parte fundamental para alcanzar los objetivos y las metas que tiene la empresa, es necesario que se pongan especial atención en cómo se comportan sus trabajadores al interior de la organización, cómo les afectan las relaciones con sus compañeros de trabajo e incluso en el espacio físico que los empleados ocupan, ya que gran parte de su tiempo lo pasan dentro de las instalaciones.

Bibliografía

- Arias Galicia, F. (2012). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño (6a edición)*. México: Trillas.
- Bateman, T. S. (2009). *Administración*. España: Mc. Graw Hill.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill - Interamericana.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1993). *Administración de Personal*. CECSA.
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2012). *Introducción a la Administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia*. México: Mc. Graw Hill - Interamericana.
- Ley Federal del Trabajo. (30 de Noviembre de 2012). *Diario Oficial de la Federación*.
- Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.
- Montana, P. J. (2002). *Administración*. Compañía Editorial Intercontinental.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. G. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Reyes Ponce, A. (1986). *Administración de Personal 2a Parte*. México: Limusa.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración (Décima Edición)*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Silva Vázquez, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Webliografía

- Administración. (12 de Mayo de 2010). *Escuelas de la Administración*. Obtenido de Blogspot.mx: <http://administracion1d11matutino.blogspot.mx/2010/05/escuelas-de-la-administracion.html>
- Aragonés Sánchez, C. (4 de Mayo de 2010). *El proceso de selección de personal, técnicas e instrumentos*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/cristinaaragones/el-proceso-de-seleccin-de-personal-3964679#>
- Cafiver S.A. de C.V. (2014). *Historia*. Obtenido de Cafiver: <http://cafiver.com/conocenos>

- Calderón Barahona, A. (2014). *La mezcla de marketing, Productos Tangibles e Intangibles*. Obtenido de blogspot.mx: <http://adavid85.blogspot.mx/2012/05/productos-tangibles-e-intangibles.html>
- Definición.de. (2014). *Definición de relaciones laborales*. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/relaciones-laborales>
- Definición.de. (2014). *Definición de Sueldo*. Obtenido de Definición.de: <http://definicion.de/sueldo>
- Definicion.mx. (s.f.). *Definición de Recursos Humanos*. Obtenido de Definicion.mx: <http://definicion.mx/recursos-humanos/#ixzz33dg3jMgs>
- Degerencia.com. (2014). *La gerencia de Recursos Humanos*. Obtenido de degerencia.com: http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos
- Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato. (s.f.). *Implementación del Proceso Capacitador*. Obtenido de Secretaría de Gobernación del Estado de Guanajuato: http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Edumed.net. (s.f.). *Definición de Clima Organizacional*. Obtenido de Edumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Emprendepyme.net. (2014). *Los pasos del proceso de capacitación*. Obtenido de Emprendepyme.net: <http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Clima Organizacional*. Obtenido de Enciclopediafinanciera.com: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>
- García López, J. M. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de Contribuciones a la economía: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.html>
- Gómez Gutiérrez, R. A. (22 de Septiembre de 2012). *Los pasos del proceso de capacitación. Dirección de capital humano*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/gogralex/los-pasos-del-proceso-de-capacitacin#>
- Hill, M. E., Estrada, S., & Bosch, Z. (15 de Julio de 2003). *Formación, Capacitación y Desarrollo de Personal*. Obtenido de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/2080/Formacion-Capacitacion-Desarrollo-importancia-organizaciones.html>
- Jocaverza05. (8 de Mayo de 2012). *Proceso para la Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/jocaverza05/proceso-para-la-administracin-de-recursos-humanos>
- La entrevista de trabajo. (2014). *Tipos de entrevista*. Obtenido de entrevistadetrabajo.org: <http://entrevistadetrabajo.org/tipos-de-entrevista.html>

- La web de los recursos humanos y el empleo. (2006). *Reclutamiento y selección de personal en los Recursos Humanos*. Obtenido de La web de los recursos humanos y el empleo: <http://www.rrhh-web.com/index.html>
- Martínez, L. (s.f.). *Clima Organizacional*. Obtenido de Elprisma.com: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default.asp
- Mendoza M., A. J. (28 de Marzo de 2012). *Clima Organizacional*. Obtenido de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/AndreaJMendozaM/presentacion-12185502>
- Mendoza, A. (23 de Abril de 2011). *Concepto de la Capacitación*. Obtenido de Scribd.com: <http://es.scribd.com/doc/53702739/Concepto-de-La-Capacitacion>
- Pell, N. (2014). *Factores que influyen en las relaciones laborales*. Obtenido de Ehowenespañol: http://www.ehowenespanol.com/factores-influyen-relaciones-laborales-lista_119664/
- Pérez, M. (27 de Enero de 2012). *Desarrollo de Personal*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/Milagrospererez/desarrollo-de-personal>
- Psicología y Empresa. (8 de Octubre de 2010). *¿Qué es el comportamiento organizacional?* Obtenido de Psicología y Empresa: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Psicología y Empresa. (28 de Mayo de 2010). *Características del Clima Organizacional*. Obtenido de Psicología y Empresa: <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>
- Secretaría de Economía. (2012). *Causas de terminación de la relación laboral*. Obtenido de http://www.tuempresa.gob.mx/web/ciudadano-firma/laboral-seguridad-social/-/asset_publisher/uWQs9YLYQPzJ/content/id/15173
- Torrealba, B., Vera, E., & Cortés, D. (Octubre de 2007). *Inducción: Proceso de Recursos Humanos*. Obtenido de Blogspot.mx: http://inducciorrhh.blogspot.mx/2007_10_01_archive.html
- Universidad Autónoma de Guadalajara. (2007). *Reclutamiento*. Obtenido de Universidad Autónoma de Guadalajara: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>
- Universidad Autónoma de Guadalajara. (2007). *Selección de Personal*. Obtenido de Universidad Autónoma de Guadalajara: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2011). *Integración del Personal a la Empresa*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>
- Vicuña, J. F. (7 de Septiembre de 2012). *Administración Sueldos y Salarios*. Obtenido de Slideshare.com: <http://www.slideshare.net/juanfranciscovi/administracion-sueldos-y-salarios>

WordReference.com. (2014). *Salario*. Obtenido de WordReference.com:
<http://www.wordreference.com/definicion/salario>

WordReference.com. (2014). *Sueldo*. Obtenido de WordReference.com:
<http://www.wordreference.com/definicion/sueldo>

Anexo

Concentrado de información de la encuesta realizada a la empresa CAFIVER S.A.

I. Satisfacción en la empresa

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 37% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿Le gusta la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 25% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 62% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. De haber conocido la forma de trabajar en la empresa, ¿hubiera entrado en ella?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 63% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. ¿Se siente integrado a la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 75% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. ¿Conoce qué es lo que usted aporta a la empresa con su trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 63% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

7. Si pudiera dejar la empresa por otra, con igual sueldo y condiciones laborales, ¿se cambiaría?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 25% |
| Si pero con salvedades | 37% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

II. Condiciones Físicas

1. ¿Su lugar de trabajo le resulta cómodo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 37% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿Acaba la jornada cansado a causa de su trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 37% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Tiene una iluminación adecuada en su lugar de trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 25% |
| Si pero con salvedades | 37% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. ¿Hace frío en su lugar de trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 62% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. ¿Hace calor en su lugar de trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 62% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. ¿Es ruidoso su lugar de trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 62% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

7. ¿Los sanitarios están limpios?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 63% |
| Si pero con salvedades | 37% |
| Neutral | 0% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

8. ¿El equipo de cómputo presenta desperfectos a menudo que interrumpen su trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 26% |
| No | 37% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

9. ¿Su computadora es muy lenta?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 25% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

III. Ergonomía

1. ¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 37% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿Quisiera que su lugar de trabajo fuera más amplio y cómodo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 49% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Trabaja permanentemente ante una pantalla de computadora?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 61% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. La pantalla de la computadora ¿tiene algún filtro de protección?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 74% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. ¿Se le cansa la vista?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 37% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. ¿La pantalla de la computadora está demasiado alta o baja para usted?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 87% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

7. ¿Cree que su silla es adecuada?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 25% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

8. ¿Le duele la espalda?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

IV. Posibilidades de Crecimiento

1. ¿Considera que tiene suficiente autonomía en su trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 50% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿Considera que tiene capacidad de iniciativa en su trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 74% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 37% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. ¿Se siente realizado en su trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 37% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. ¿Le atrae más el trabajo que realizan sus compañeros que el suyo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 38% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. ¿Su trabajo es rutinario?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 74% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

7. ¿Cree que le asignan las peores tareas?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 61% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

V. Relación con los compañeros de trabajo

1. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 25% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿Le ayudaron y apoyaron los compañeros de trabajo en los primeros días que estuvo en la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 37% |
| Neutral | 38% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Tiene problemas con alguno de sus compañeros de trabajo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 36% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. ¿Piensa que existe competencia entre sus compañeros para lograr el ascenso a costa del compañerismo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 37% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. Si usted dejara la empresa, ¿lo sentiría por sus compañeros?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 62% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. ¿Sus compañeros y usted están unidos y se llevan bien?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

7. ¿Considera a sus compañeros de trabajo como sus amigos?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 50% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

8. ¿Existe mucha rotación de compañeros de trabajo en la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

VI. Relación con jefes y superiores

1. ¿Es bueno el trato que recibe de sus superiores?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 50% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. De acuerdo a su percepción, ¿son demasiado exigentes sus superiores?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 61% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Considera que su jefe es autoritario?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 37% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. ¿Considera que su jefe es participativo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 50% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. ¿Considera que sus compañeros, su jefe y usted trabajan como equipo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 38% |
| No pero con salvedades | 62% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. ¿Se considera vigilado por su jefe o superiores?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 37% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 24% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

7. ¿Tiene comunicación con su jefe?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 24% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

8. ¿Considera que su jefe es justo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 49% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

VII. Análisis del puesto de trabajo

1. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted tiene?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 37% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con su preparación académica?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 61% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. De acuerdo con su experiencia y preparación académica. ¿se considera infravalorado en el puesto que ocupa en la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 37% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. ¿Considera que hay puestos de mayor jerarquía que el suyo, ocupados por personas con menor experiencia y preparación que usted?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 62% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. ¿Considera que su trabajo es reconocido adecuadamente por su jefe o superiores?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 37% |
| No | 38% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. ¿Cambiaría de lugar de trabajo, aunque no le paguen más?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 62% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

7. ¿Considera que trabaja más que sus compañeros, aun ganando lo mismo?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 25% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

8. ¿Le gustaría cambiar de puesto, dentro de la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

9. ¿Existen posibilidades reales de movilidad en la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 0% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 75% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

VIII. Remuneraciones

1. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 37% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. Según el tabulador de su empresa, ¿cree que debería ganar más?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 62% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media de su entorno social fuera de la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 0% |
| No pero con salvedades | 75% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. ¿Considera que podría ganar más en otra empresa, por su experiencia y formación académica?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 62% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

5. ¿Los sueldos que perciben, sus compañeros y usted, están en función de la situación económica de la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 25% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

6. De acuerdo a la remuneración económica, ¿hay equidad de género en la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 74% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

IX. Reconocimientos

1. ¿Hay equidad de género al momento de ocupar un puesto dentro de la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 13% |
| Si pero con salvedades | 74% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿Considera útil el trabajo que realiza para la empresa?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 62% |
| Si pero con salvedades | 13% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Existe la seguridad de conservar su puesto de trabajo a futuro?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 25% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

4. ¿Considera factible la promoción laboral, de acuerdo a un buen rendimiento?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 25% |
| No pero con salvedades | 25% |
| No | 50% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

X. Comunicación

1. ¿Existe una buena comunicación, de arriba hacia abajo, entre jefes y subordinados?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 37% |
| No pero con salvedades | 13% |
| No | 50% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

2. ¿Existe una buena comunicación, de abajo hacia arriba, entre subordinados y jefes?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 50% |
| No pero con salvedades | 0% |
| No | 50% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

3. ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los subordinados?

| | |
|------------------------|------|
| Si | 0% |
| Si pero con salvedades | 0% |
| Neutral | 13% |
| No pero con salvedades | 37% |
| No | 50% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada