



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN TIENDAS BAMA S. A. DE C. V. DE COATZACOALCOS
VERACRUZ”**

TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:
CITLALLI GUADALUPE CABALLERO ESPONDA**

**ASESOR DE TESIS:
LIC. OMAR CASTILLEJOS ZÁRATE**

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

AGOSTO 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2 OBJETIVO GENERAL..... | 3 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 3 |
| 1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 4 |
| 1.5 HIPÓTESIS..... | 4 |
| 1.6 VARIABLES..... | 4 |
| 1.7 JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| 1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| 2.1 ANTECEDENTES..... | 10 |
| 2.1.1 EXPERIENCIAS DE FREDERICK W. TAYLOR..... | 11 |
| 2.2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 13 |
| 2.2.1 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO..... | 14 |
| 2.3 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES..... | 15 |
| 2.3.1 TEORÍA DE MASLOW..... | 16 |
| 2.4 TEORÍA “X”, “Y” Y “Z”..... | 19 |
| 2.5 CONCEPCIONES DE CLIMA..... | 21 |
| 2.5.1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 23 |
| 2.6 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 27 |
| 2.7 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 30 |
| 2.8 ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL..... | 31 |
| 2.8.1 ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL..... | 32 |
| 2.9 CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 37 |
| 2.9.1 CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 38 |
| 2.10 ROTACION DE PERSONAL..... | 41 |
| 2.10.1 DEFINICIÓN DE ROTACIÓN..... | 42 |
| 2.11 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL..... | 44 |
| 2.12 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL..... | 45 |
| 2.12.1 CAUSAS FUNDAMENTALES DE LA ROTACIÓN LABORAL..... | 49 |

| | |
|--|-----|
| 2.12.2 EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL | 52 |
| 2.13 FRANQUICIAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO | 53 |
| 2.13.1 TIENDAS DE CONVENIENCIA | 55 |
| 2.13.2 FRANQUICIA | 55 |
| | |
| CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO | 57 |
| 3.1 DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA..... | 57 |
| 3.2 POBLACIÓN..... | 58 |
| 3.3 MUESTRA..... | 58 |
| 3.4 MÉTODOS..... | 58 |
| 3.5 TÉCNICAS..... | 60 |
| | |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS..... | 63 |
| 4.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS | 63 |
| 4.2 RESULTADOS CUALITATIVOS | 83 |
| 4.3 CONCLUSIÓN | 89 |
| | |
| CAPITULO V. LA PROPUESTA | 92 |
| PROPUESTA | 92 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 98 |
| ANEXOS..... | 100 |

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas, en especial a las que se dedican a la presentación de servicios, ya que del recurso humano depende que sean de éxito debido a que su trato con el cliente es directo.

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de su conocimiento, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general.

Es conocido que los colaboradores constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivados y satisfechos están los colaboradores vinculados a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados en la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la empresa hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

La rotación de personal es la cantidad de colaboradores que ingresan y se desvinculan de una organización. Muchos son los factores que contribuyen a ésta por ejemplo; desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización reconocimiento, evaluaciones de desempeño, políticas de vacaciones, etc. que debilitan la satisfacción por el

trabajo, dichos factores no son independientes de la rotación de personal y generalmente dan un alto índice.

Actualmente es importante conocer los factores que influyen en el clima organizacional para saber la causa de la rotación de personal en las organizaciones ya que estas necesitan poseer información sobre su propia gestión y a través de ésta saber las carencias y fortalezas que genera sus operaciones.

Esta información se puede obtener a través de los trabajadores que se desvincularon de una empresa por medio de la entrevista de salida, siendo esta el principal medio utilizado para diagnosticar las causas de rotación de personal, por lo tanto estas podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento en lo que está correcto o incorrecto en los asuntos de la compañía.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que influyen en la rotación de personal en tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir los factores que influyen en la creación de un clima organizacional óptimo para el personal de la empresa en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz.

Evaluar los factores que influyen en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz.

Identificar la problemática en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles serían los factores de un clima organizacional óptimo para el personal de la empresa en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz?

¿Qué importancia tiene el evaluar la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz?

¿Cuál sería la problemática en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A DE C.V de Coatzacoalcos Veracruz?

1.5 HIPÓTESIS

El clima organizacional influye en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz.

1.6 VARIABLES

Variable dependiente: La rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz.

Variable independiente: Los factores de clima organizacional en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Para poder hablar de clima laboral, se tiene que hacer una mirada retrospectiva hasta los años ochenta, época donde este concepto empieza a tener auge que aún repercute hasta nuestros días, dejando de ser un elemento aislado para convertirse en un factor determinadamente estratégico en el desarrollo de las empresas.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno." (Navarro:2006).

El clima laboral no es tangible más es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y que, al mismo tiempo se evidencia en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Podemos decir que afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización.

En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formando por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

En la actualidad una de las problemáticas que se origina a partir de la rotación de personal es debido al clima organizacional que se establece dentro de una empresa de conveniencia Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz, por eso es una de las razones que provoca una gran necesidad de crear una investigación ya que a veces puede haber obstáculos en el desarrollo de las actividades de una organización cuando en ella no se aplican adecuadamente las técnicas necesarias para su desarrollo. En muchos casos la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la organización y le permitan enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan. Precisamente, el propósito de esta investigación fue de explorar estos procesos que sustentan el clima organizacional, con el fin de definir un modelo que permita focalizar los esfuerzos de investigación, diagnóstico e intervención en relación con este campo. Un modelo útil para tal propósito deberá identificar categorías o variables cuya operación sea determinante para que ocurra el desarrollo de la organización; estas categorías o variables deben estar referidas a procesos que de no ocurrir podría limitar o dañar dicho desarrollo.

De hecho, desde el punto vista de la medida objetiva, las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas. Uno se limita generalmente al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes.

La importancia de la psicología y la función del psicólogo organizacional dentro de una empresa es elaborar un diagnóstico de situación de la empresa, analizando y evaluando las áreas que requieran intervención, para luego brindarle a la organización un conjunto de herramientas útiles para el desarrollo de ésta, teniendo en cuenta la misión, visión, cultura y los valores de dicha empresa.

Otra de las importantes tareas psicológicas es el análisis del entorno laboral de los colaboradores para fomentar la comunicación interna en las organizaciones, manteniendo un ambiente laboral adecuado a través de una buena estrategia de mejoramiento del flujo de la comunicación, adoptando medidas que hagan más compatible las metas personales con los objetivos de la empresa, manteniendo de esa manera un mejor ambiente de trabajo.

1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta investigación sobre los factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz, se aborda técnicas que ayudan a dar un resultado sobre la rotación de personal que son consecutivos y se pueden observar a nivel personal en los trabajadores y aún más con la investigación que se sostiene son aquellas consecuencias que provoca no tener un óptimo Clima Organizacional de igual forma esto indica una rotación dentro de la empresa.

Para esta investigación se aborda ciertos personajes como Abraham Maslow y donde hablan sobre las necesidades que tienen las personas y más en la productividad dentro de una organización, de igual forma sobre Feredick Willow Taylor donde mencionan experiencias en lo industrial sobre la historia y antecedentes como han ido evolucionando.

Por este índice de bajas y altas es el motivo por el cual es de gran importancia realizar esta investigación de campo, más adelante en el marco teórico se darán cuenta de la información que se obtiene para adentrarnos en las causas y efectos del Clima Organizacional.

Donde a su vez surgen dos variantes la renuncia voluntaria donde de forma personal o si son originados en el ambiente laboral, y es aquí donde surge la duda de porque se eligió al personal inadecuado, que proceso falló en la selección de personal que no se cumplieron con las metas de contratar o bien de establecer un adecuado clima organizacional, surge la nueva búsqueda que deja grandes pérdidas económicas y conflictos.

Se aplica instrumentos de encuestas de clima organizacional y entrevista de salida al personal de la empresa Bama S.A de C.V donde se solicita algunas tiendas de diferentes turnos, para aplicar las pruebas que nos arrojen un porcentaje de la rotación de personal y los factores que influyen en el Clima Organizacional.

Después de todo este proceso de aplicación de pruebas se observa que las personas tal vez cumplen con el perfil laboral, pero por detalles en su vida personal se piensa que no cubrirá con sus obligaciones con problemas emocionales, también enfrentar al empleado a su nuevo ambiente laboral implica una adaptación que genera que el empleado no rinda lo suficiente debido a que debe de aprender las funciones en forma práctica, esto provoca que alguno de sus compañeros tampoco rindan por completo en sus actividades conforme a que debe de invertir tiempo en capacitar a la nueva persona en vez de enfocarse por completo en sus actividades y en cumplir las metas que exige la organización, por otra parte el adecuación al nuevo ambiente laboral, también resultan perdidas por que surge la variante de que no se cubren con las expectativas dado que el empleado tarda para adaptarse en su nueva área de trabajo.

Por esto mismo es importante llegar al éxito del perfeccionamiento en función del clima organizacional, esto se relaciona con la transferencia de lo adquirido en la situación de aprendizaje a la situación de trabajo. Así, el Clima Organizacional debe ser un agente que facilite y que favorezca el desarrollo individual. Es necesario que el individuo pueda aplicar en su situación de trabajo los nuevos aprendizajes que ha tenido y que sea apoyado en su gestión por su ambiente.

Esto no solo será un éxito más que en la medida en que el Clima Organizacional esté abierto a los cambios observados en los miembros de una empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores desde principio del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo; su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo consiste en la respuesta a una consulta clave: ¿Le gusta a usted trabajar mucho en esta organización? Por supuesto hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución, aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.¹

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Así cualquier administrador en el interior de una organización deberá, en primer lugar identificar el clima de la institución en la que labora. Si el clima organizacional es sinónimo de personalidad, el administrador primero debe conocer a quien se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles pueden actuar.²

¹ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 53

² Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 214

2.1.1 EXPERIENCIAS DE FREDERICK W. TAYLOR

Los principios de la administración científica o administración de tareas como se llama más brevemente a veces, resulta conveniente bosquejar lo que el autor cree que se reconocerá como el mejor tipo de administración, que se utiliza comúnmente.

Una breve reflexión establecerá claramente que ese debe ser el caso, de manera inevitable, puesto que nuestros métodos se han transmitido de hombre a hombre, en forma oral y en la mayoría de los casos, se han aprendido de manera casi inconsciente, mediante la observación personal. Prácticamente, no hay ningún caso en el que se hayan codificado, analizado o descrito de manera sistemática.

Por consiguiente, para poder tener esperanzas de obtener la iniciativa de los trabajadores, el gerente debe darles algún incentivo especial que supere a lo que ofrezcan otras empresas para el mismo empleo. Estos incentivos pueden darse de varios modos diferentes como, por ejemplo, la esperanza de un ascenso rápido, un salario más elevado, ya sea a sea de la forma de tasas generosas por pieza producida o vinificaciones de algún tipo para los trabajadores rápidos y bien hechos; menos horas de trabajo, un mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo que las que se ofrecen ordinariamente, etc., por encima de todo, ese incentivo especial debe ir acompañado por la consideración personal y los contactos amistosos con sus obreros, que solo derivan de un interés amable y verdadero por el bienestar de los subordinados.

El mejor tipo de administración que se utiliza ordinariamente puede definirse como aquel en el que el trabajador da su mejor iniciativa y, a cambio de ello, recibe incentivos especiales de sus patrones. Este tipo de administración diremos que es a base de iniciativa e incentivos, en contraposición a la administración científica o de tareas, con la que debe compararse.³

Con la administración científica, la iniciativa de los trabajadores, su esfuerzo en el trabajo, su buena voluntad y su ingenio, se obtiene con uniformidad absoluta y en

³ Sexton P. William. (2002). Teorías de la Organización. (Primera Edición). México: Editorial Trillas. Pág. 17

mayor grado de lo que resulta posible con el sistema antiguo; además, luego de ese mejoramiento por parte de los trabajadores, los gerentes asumen nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades, con los que ni siquiera se soñaba en el pasado; por ejemplo, los gerentes irrumpen la tarea de reunir todos los conocimientos tradicionales que en el pasado, poseían los trabajadores para, a continuación clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas que resultan inmensamente útiles para estos últimos al realizar sus tareas cotidianas. Además de desarrollar en esta forma una ciencia, la gerencia toma a su cargo otros tres tipos de deberes que involucran cargas nuevas y pesadas para los gerentes mismos.

Además de desarrollar en esta forma una ciencia, la gerencia toma a su cargo otros tres tipos de deberes que involucran cargas nuevas y pesadas para los gerentes mismos. Estos nuevos deberes se agrupan bajo cuatro rubros:⁴

Primero. Desarrollan una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, que reemplaza a los métodos antiguos provenientes del sentido común.

Segundo. Seleccionan científicamente y también adiestran, enseñan y desarrollan a los trabajadores; mientras que, en el pasado, los hombres escogían su propio oficio y se autoadiestraban tan bien como podían.

Tercero. Cooperan con entusiasmo con los hombres, para asegurar que se realice todo el trabajo de acuerdo con los principios de la ciencia que han desarrollado.

Cuarto. Hay una visión casi igual del trabajo y las responsabilidades entre los gerentes y los trabajadores. La gerencia se encarga de todo el trabajo para el que es más apta que los trabajadores; mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de las responsabilidades recaían sobre los trabajadores.

Es esta combinación de la iniciativa de los trabajadores, unida a los nuevos tipos de trabajo realizado por la gerencia, lo que hace que la administración científica sea mucho más eficiente que la antigua.

⁴ Sexton P. William. (2002). Teorías de la Organización. (Primera Edición). México: Editorial Trillas. Pág. 19

En la mayoría de los casos, existen tres de esos elementos bajo la administración con base en iniciativa e incentivos, de un modo mínimo y rudimentario; pero bajo esta administración, son de menor importancia, mientras que, bajo la científica, constituyen la esencia misma de todo el sistema.

2. 2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin, estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno. En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Un clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.⁵

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y

⁵ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 258

se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, inconformidad.

2.2.1 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La motivación para trabajar es algo que resulta evidente para las personas que trabajan, el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar.⁶

Las personas que consideran que el dinero es un estímulo débil recurren a investigaciones en las cuales éste ocupa un lugar muy bajo en las listas de las características más deseables de un empleo (después de la seguridad, las oportunidades de progreso, el reconocimiento, etc.). Quienes creen en el poder del dinero se refieren a la forma en que las personas dedicadas a las ventas, cuya remuneración va en función casi exclusiva de su desempeño, trabajan con eficiencia y eficacia.

Sin embargo se concuerda que:

- El dinero es un buen estímulo para aquellos que lo necesitan o valoran de manera suficiente. Las personas difieren mucho en cuanto al valor que dan al simbolismo, poder e importancia del dinero. Cuanto mayor sea la necesidad, más fuerte será su fuerza de motivación.
- El dinero es más efectivo cuando tiene efectos notorios. Los aumentos globales significativos hacen que las personas se sientan materialmente mejor y que puedan adquirir lujos.

⁶ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 258

- El dinero motiva cuando en realidad es, y se le considera, una recompensa por el desempeño, si la gente percibe una relación sencilla, pero directa, entre lo que aporta (trabajo arduo) y el resultado (dinero), sentirá que puede controlar y planear sus ingresos. Esto se aplica a las personas o los grupos que forman parte de programas de participación de utilidades.⁷

Los gerentes de nivel medio consideran que el dinero es más poderoso de los estímulos. Paradójicamente, casi siempre sucede que quienes no tienen la capacidad para motivar a través de este recurso son los que creen en tal apreciación. Por otra parte, es posible que las personas que tienen control sobre él no crean que el dinero es muy importante.

Si el dinero se dice que es un motivador y satisfactor muy poderoso, hay 4 razones que explican sobre la relación que hay entre riqueza y felicidad; como por ejemplo la adaptación sugieren que las personas se sientan más felices cuando reciben un aumento de sueldo, ya que cuando les favorece la suerte o cuando ganan algo pronto se acostumbran a su nueva realidad y el efecto se disipa rápidamente; la comparación hay personas que se consideran ricas que otras, al pasar a estratos más elevados se dan cuenta de que siempre hay gente con dinero; alternativas este se especifica que entre más dinero tenga la gente más valora otras cosas, como la libertad y la verdadera amistad; preocupación a este se les asocia con la preocupación menos por el dinero y más por los aspectos de la vida sobre los cuales se tiene menos control como la realización personal que quizá el dinero se le vinculado con una sensación de control sobre el destino personal.⁸

2.3 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES

⁷ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 259

⁸ Churden, H. y Sherman Jr. A. (1995). Administración de Personal. (Décimo octava edición). México: Editorial Continental. Pág. 365

Se basan en la sencilla idea de los comportamientos relacionados con el trabajo consiste en satisfacer algunas necesidades. Dependiendo del tipo y la calidad de dichas necesidades, la gente tratará de trabajar o dejar de hacerlo para satisfacerlas.

2.3.1 TEORÍA DE MASLOW

Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.⁹

Las necesidades fisiológicas. Son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo, para satisfacer estas necesidades positivas las organizaciones deben de otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida.

En el caso de los empleados necesitan de suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas. Las organizaciones pueden ofrecerles instalaciones para hacer ejercicio y mantener una buena condición física porque esta acción también puede interpretarse como la intención de ayudarlos a conservar la salud atendiendo sus necesidades fisiológicas.¹⁰

Las necesidades de seguridad. Estas necesidades se activan solo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas, se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. En las organizaciones les pueden ofrecer a los empleados esa seguridad o protección con seguros de vida, gastos médicos o contratos que permitan trabajar sin temores, es evidente que cuando un trabajador carece de este tipo de seguridad se ve amenazado por una amplia gama de factores y no se

⁹ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 260

¹⁰ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 260

sabe si las organizaciones deben tratar de hacer una distinción entre amenazas a la seguridad reales e imaginarias.¹¹

Las necesidades sociales. Se refieren a la necesidad de asociarse de tener amigos, de gradar, de aceptación y convivencia con los demás. Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales, como fiestas en la oficina, convivencias, competencias que ofrezcan la oportunidad de satisfacer tales necesidades. Muchas organizaciones invierten considerables sumas de dinero en instalaciones para que los empleados realicen actividades fuera de sus horarios de trabajo, de tal modo que las personas de la misma organización, pero que pertenecen a otras secciones o departamentos, se reúnan, conversen y socialicen. Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten incertidumbres organizacionales, como la posibilidad de una fusión, quiebra o la ahora común reducción de personal. En estas circunstancias, tal vez los empleados busquen a sus compañeros de trabajo para enterarse de lo que sucede y establecer la mejor forma de aunar esfuerzos para resolver el problema.

Estas necesidades juntas se les conocen como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico. A las siguientes necesidades del nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.¹²

Las necesidades de estima. Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes. La inclusión de artículos en boletines empresariales, en los que se hable del éxito de un empleado, la asignación de

¹¹ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 261

¹² Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 261

lugares privados de estacionamiento y la colocación de tableros donde se mencione el nombre del empleado del mes son ejemplos de lo que se puede hacer para satisfacer la necesidad de estima. Los títulos rimbombantes de los puestos pueden considerarse como un intento de las empresas por fomentar la autoestima de los empleados. Los factores culturales y subculturales determinan el tipo de recompensas que contribuyen a la autoestima. Estas políticas parecen más populares en los sectores de servicios de bajos ingresos o en equipos de ventas donde la gente tiene poco contacto con sus compañeros. Todo parece indicar que a la mayoría de las personas en casi todas las organizaciones se les hace difícil satisfacer este nivel de necesidad.¹³

Las necesidades de realización personal. Se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar a su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de sus organizaciones. Los individuos que han logrado la realización personal, supuestamente trabajan a su máxima capacidad y presentan el uso más efectivo de los recursos humanos de una organización. La definición de la realización personal no es del todo clara y, por tanto, resulta muy difícil llevarla a la práctica, medirla y comprobarla. Son pocos los empleos que ofrecen una perspectiva completa, libre y abierta para los trabajadores logren la realización personal.¹⁴

Maslow concibió las fuerzas dinámicas del comportamiento como carencia y complacencia. La carencia, o falta de satisfacción respecto a una necesidad específica, lleva a su predominio y el comportamiento del individuo se centra por completo en satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta, disminuirá su importancia y se estimulará o activará el siguiente nivel superior. Entonces, comenzando con el nivel más bajo, todo el proceso implica una carencia, la cual conduce al dominio, la complacencia y la activación del siguiente nivel.

¹³ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 261

¹⁴ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 261

Maslow estableció algunos puntos clave para su teoría (Westwood, 1992: 293):

El principio del déficit, si no se satisface una necesidad, esto provoca tensión y el deseo de actuar. Las necesidades satisfechas no motivan.

El principio de prepotencia, cabe destacar que las necesidades se clasifican por jerarquía. Algunas son más importantes y vitales y hay que satisfacerlas antes que otras actúen como estímulo.

En principio de progresión, la prepotencia de las necesidades se clasifican por jerarquía, es decir primero se deben satisfacer las necesidades fisiológicas, después de las de seguridad, luego las sociales, etcétera.

La estructura de las necesidades es abierta, la necesidad fundamental, la de realización personal, implica la lucha por alcanzar el potencial personal percibido. Empero, a medida que crecemos y nos desarrollamos, también cambia la idea que tenemos de nuestro potencial y por ende, la realización personal plena sigue siendo un potencial, algo que seguiremos tratando de alcanzar, pero al que nunca se llega por completo. Se trata de un mecanismo indispensable, sin el cual las personas no podrían satisfacer todas sus necesidades y dejarían de sentirse motivadas para actuar.¹⁵

2.4 TEORÍA “X”, “Y” Y “Z”

Teoría “X”

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los ánima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la

¹⁵ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 262

organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.¹⁶

Teoría “Y”

Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada. Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.¹⁷

Teoría “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados. La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son

¹⁶ Sexton P. William. (2002). Teorías de la Organización. (Primera Edición). México: Editorial Trillas. Pág. 241

¹⁷ Sexton P. William. (2002). Teorías de la Organización. (Primera Edición). México: Editorial Trillas. Pág. 241

seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.¹⁸

2.5 CONCEPCIONES DE CLIMA

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formando por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Por eso el administrador o el asesor en organización deben lograr un acercamiento riguroso para identificar el clima y, llegado el caso, utilizar u influencia para modificarlo. Así cualquier consultor o el administrador en el interior de una organización deberá, en primer lugar identificar el clima de la institución en la que labora. Si el Clima Organizacional es sinónimo de personalidad, el consultor o el administrador, primero debe reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles pueden actuar.¹⁹

El Clima Organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. Por eso el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su

¹⁸ Sexton P. William. (2002). Teorías de la Organización. (Primera Edición). México: Editorial Trillas. Pág. 241

¹⁹ Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas. Pág. 11

organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. El estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiadas dificultades.

Por otra parte, es mejor hablar de clima organizacional que el medio interno de una organización. La palabra clima tiene raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El Clima Organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización en influye en el comportamiento de las personas en cuestión.²⁰

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

²⁰ Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas. Pàg.12

2.5.1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Con respecto a la definición que puede ser unida al concepto de Clima Organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma a llegado a resultar difícil medir el clima, ya que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. Sin embargo hay que hacer énfasis, subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son poco numerosos. En este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne el papel exacto de clima en el rendimiento de la organización.²¹

No obstante, para regresar al nivel de definición del concepto de clima organizacional se ve claramente, en la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien un circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común. Dos investigadores estadounidenses (James y Jones) han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, éstas son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

²¹ Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas. Pág. 16

2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.²²

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos

²² Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas. Pág. 16

e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.²³

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que

²³ Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall. Pág. 12

elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un Clima Laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del Clima Laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.²⁴

El deterioro del Clima Laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sin también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente

²⁴ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 585

bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.²⁵

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacional y sus variantes.

2.6 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el recurso humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de Clima Organizacional o Laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de recursos humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.²⁶

²⁵ Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall. Pág. 15

²⁶ Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas. Pág. 20

El término Clima Organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.²⁷

El diagnóstico de Clima Organizacional es una evaluación integral que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. El estudio inicia con un análisis de la situación actual lo cual permite desarrollar una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en la organización. La evaluación periódica del clima organizacional no sólo será una herramienta para enfrentar cambios organizacionales; sino también una herramienta para reforzar la innovación y compromiso hacia el mejoramiento continuo de la organización. A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros,

²⁷ Hellriegel, Slocum, Woodman. (2003). Comportamiento Organizacional. (Octava Edición). Color S.A de C.V. Pág. 243

etc.). Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima refleja los valores, las actitudes y de las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres grandes razones; el evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, también es importante iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, de igual forma seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.²⁸

Así el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

La creación de un clima de tal desconfianza y de incertidumbre pronto desanima al empleado, quien optara por buscar un trabajo en otra parte con el fin de darle una mejor utilización a sus conocimientos o bien buscará una forma de asociación o de sindicalización para que le reconozcan y reivindiquen sus derechos. El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades. Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

La posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, pueden influenciar la percepción del clima. Los

²⁸ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 600

empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático.

Algunos dirán que si se quiere evaluar el clima de una organización, hay que reunir las percepciones de todos los empleados. Afortunadamente, no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación así. La encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados en cada departamento o unidad que componga la organización. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, y esto se demuestra en varias investigaciones, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Los determinantes físicos como es la estructura, tamaño, tecnología; de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y de las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades.²⁹

2.7 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede

²⁹ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 596

ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.³⁰

2.8 ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.³¹

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción

³⁰ Hellriegel, Slocum, Woodman. (2003). Comportamiento Organizacional. (Octava Edición). Color S.A de C.V. Pág. 274

³¹ Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas. Pág. 39

de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

2.8.1 ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

Liderazgo. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.³²

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la

³² Robbins, Stephen. (2000). Administración. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson. Pág. 247

primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “empresarial”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.³³

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc., y además, necesitan una

³³ Fleishman, E. A., BASS, A.R., op. Cit; Sección 5 "Liderazgo y Supervisión", Pág. 346

mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.³⁴

Comunicación. Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización,

³⁴ Fleishman, E. A., Bass, A.R., op. Cit; Sección 5 "Liderazgo y Supervisión", Pág. 346

los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”.³⁵

Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

³⁵ Davis, Keith, Werther, William B.; op. Cit; Pág. 290

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.³⁶

Por esto, “la existencia de un clima tenso dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización”.³⁷

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas

³⁶ Davis, Keith, Werther, William B.; op. Cit; Pág. 290

³⁷ Davis, Keith, Werther, William B.; op. Cit; Pág. 293

información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.³⁸

2.9 CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con ellos se refiere a la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

³⁸ Davis, Keith, Werther, William B.; op. Cit; Pag. 295

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. Cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.³⁹

2.9.1 CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que este se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.⁴⁰

No es fácil estudiar las propiedades objetivas de una organización y se comprueba que la principal dificultad es que las variables son demasiado numerosas y

³⁹ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 609

⁴⁰ Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega. Pág. 627

específicas para interpretarse inmediatamente. Los efectos causados por ciertas características físicas y objetivas.

Tamaño y dimensión. Cuanto más importante es una organización, más numerosas son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso.

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales, así, como más grande sea el tamaño de una organización más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. Los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. El individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es más susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver su tarea menos estructurada y de considerar de antemano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel. Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocrática y dan importancia a la planificación de las actividades.⁴¹

Reglamentos y políticas. Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización tienen efectos sobre la percepción del clima organizacional. La dirección establece y prescribe un papel de trabajo para el empleado determina el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado. Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, este se podrá entonces sentir cautivo dentro de una organización impersonal. Una política así, restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a

⁴¹ Mondy, R. y Noé R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (Novena edición). México: Editorial Pearson-Prentice Hall. Pág. 346

mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación por el ausentismo y quizá por actos de vandalismo.⁴²

APO (Administración Por Objetivos) consiste entonces en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad. Es una técnica que debería normalmente suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica.

La APO debe permitir que un empleado sea más productivo y está más satisfecho. El establecimiento de una política así ha probado ser un fiasco monumental en varias empresas que habían invertido sumas considerables de dinero en la elaboración e implantación de tal política. Algunos empleados establecieron sus objetivos de manera tal que estos no fueran verificables o medibles. Algunas otras empresas, restringieron el margen de responsabilidad de los empleados en la determinación y el alcance de los objetivos o también olvidaron darte retroalimentación al individuo sobre el alcance de sus resultados y de sus éxitos.⁴³

El clima organizacional puede también considerarse como una variable reguladora en las oportunidades de éxito de un programa de APO. En ese caso se incorporarán cuatro variables importantes para el éxito de dicho programa.

- El apoyo que da la organización propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que pueden demostrar sus empleados.
- La importancia que se da a la formación y al desarrollo empleado.
- La seguridad y la retroalimentación vinculadas al logro de los objetivos.
- Las políticas de recompensa y de remuneración de la organización.

⁴² Mondy, R. y Noé R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (Novena edición). México: Editorial Pearson-Prentice Hall. Pág. 346

⁴³ Zenger, J.H. (2008). Un mal jefe provoca una alta rotación de personal.

Disponible en: <http://www.quecursar.com./un-mal-jefe-provoca-una-alta-rotacion-de-personal>.

Estas cuatro dimensiones estarán relaciones con la planificación y con la determinación de los objetivos, al igual que a la satisfacción de los empleados frente al programa de APO.

Cuanto más abierta se perciba una organización por sus miembros respecto a las cuatro dimensiones del clima organizacional, más seguro parecerá el éxito del programa de la APO.

La implementación de un sistema de APO dentro de una organización muy autocrática, será percibida por los empleados como otro proceso burocrático destinado a encuadrarlos y a estructurar su tarea. Un programa de APO puede generalmente vincularse a un fracaso si se implanta en una organización en la que los empleados participan ya mucho en el alcance de los objetivos organizacionales y son particularmente autónomos en su trabajo.

2.10 ROTACION DE PERSONAL

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas, en especial a las que se dedican a la presentación de servicios, ya que del recurso humano depende que sean de éxito debido a que su trato con el cliente es directo.⁴⁴

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de su conocimiento, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general.

Es conocido que los colaboradores constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivados y satisfechos están los colaboradores vinculados a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de

⁴⁴ Páez, C. (2002). Rotación de Personal.

Disponible:http://www.revistainterforum.com./español/articulos/012102_negocio_s2.html.

la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados en la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la empresa hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

La rotación de personal es la cantidad de colaboradores que ingresan y se desvinculan de una organización. Muchos son los factores que contribuyen a ésta por ejemplo; desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización reconocimiento, evaluaciones de desempeño, políticas de vacaciones, etc., que debilitan la satisfacción por el trabajo, dichos factores no son independientes de la rotación de personal y generalmente dan un alto índice.⁴⁵

Actualmente es importante conocer las causas de rotación de personal en las organizaciones ya que estas necesitan poseer información sobre su propia gestión y a través de ésta saber las carencias y fortalezas que genera sus operaciones.

Esta información se puede obtener a través de los trabajadores que se desvincularon de una empresa por medio de la entrevista de salida, siendo esta el principal medio utilizado para diagnosticar las causas de rotación de personal, por lo tanto estas podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento en lo que está correcto o incorrecto en los asuntos de la compañía.

2.10.1 DEFINICIÓN DE ROTACIÓN

⁴⁵ Páez, C. (2002). Rotación de Personal.

Disponible:http://www.revistainterforum.com/español/articulos/012102_negocio_s2.html.

Según Chiavenato (2001), define la rotación de personal como “El término rotación de recursos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el 15 ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o, aun, para que tengan un carácter predictivo”⁴⁶

La rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa. La rotación de personal es el intercambio de personas que ingresan a la organización así como de las personas que salen de la misma. Es un término utilizado en recursos humanos, estudia la forma en la que las empresas obtienen, desarrollan, evalúan y mantienen el número de personal idóneo para el logro de los objetivos. La relación laboral puede terminar debido a: Separaciones, renuncias o despidos.

Robbins (1999), afirma que unos de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de recursos humanos de las instituciones es la intensificación de las salidas de recurso humano, pues provoca la necesidad de compensarlos mediante entradas de personal. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recurso humano en proporciones adecuadas para la operación del sistema. A ese flujo en entradas y salidas se le da el nombre de rotación de personal. En toda organización ocurre normalmente

⁴⁶ Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 154

un pequeño volumen de entradas y salidas de recurso humano, siendo meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.⁴⁷

2.11 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Índice de Rotación de Personal el cálculo del índice de rotación de personal está basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{((A + D)/2)(100)}{EM}$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

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

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de

⁴⁷ Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall. Pág. 232

desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.⁴⁸

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

2.12 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Según Robbins (2005), dentro de las causas internas que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios de esta
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la misma.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la misma
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa
- La moral del personal dentro de la misma
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
- La política de reclutamiento y selección de RRHH

⁴⁸ Flores, R., Badii, M. y Abreu, J. (2007). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Disponible en: <http://scholar.google.com/su/scholar>.

- Los criterios y programas de entrenamiento de RRHH
- La política disciplinaria desarrollada por la organización
- Los criterios de evaluación del desempeño
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización

Es a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan las salidas de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, ésta provoca una mala actitud del personal que causa que éste se retire de la empresa. Uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos sea no solamente la permanencia en la organización, sino también la participación efectiva del personal.⁴⁹

Robbins (2005), señala que las entrevistas de salida que se realizan durante un periodo de tiempo y se llevan a cabo de forma correcta ofrecen información valiosa sobre los motivos de las renuncias de los empleados. Por lo general se identifican patrones que arrojan los puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la organización. El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios.⁵⁰

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%).

La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos.

⁴⁹ Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall. Pág. 630

⁵⁰ Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall. Pág. 631

Si un empleado permanece en una empresa durante años y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están.

La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo.

Cuando hay más necesidad de empleo se tendría que dar menos rotación, cuidar más el trabajo porque existen menos posibilidades de encontrar otro. En México, un nivel de desempleo de más o menos 4% es muy bajo si se compara con el estándar europeo, y quiere decir que es más fácil encontrar trabajo, por lo tanto es más fácil cambiar de trabajo y esto afecta directamente a la rotación.⁵¹

Muchas empresas cometen el error de preocuparse del por qué, del cuándo y del a dónde en relación a la rotación del personal y pierden el tiempo haciendo estadísticas que no conducen a nada, dejando de lado lo esencial y es que los trabajadores sólo se quedan si se sienten valorados y apreciados en todos los sentidos y para los trabajadores sentirse satisfechos es sinónimo de sentirse bien.

En este mismo orden: ambiente laboral, sueldo, beneficios y la posibilidad de hacer carrera, es lo que mantiene a los empleados en la empresa, por lo que una buena combinación de dichos factores asegurará de que además de ser productivos, también valorarán su trabajo y decidirán quedarse donde están.

El segundo error sucede cuando las empresas piensan que ya están haciendo todo lo necesario para mantener satisfechos a los empleados. Porque así lo dice el informe tal o porque es lo que cada Director dijo en la última reunión de comité y

⁵¹ Zenger, J.H. (2008). Un mal jefe provoca una alta rotación de personal. Disponible en: [http://www.quecursar.com./un-mal-jefe-provoca-una-alta-rotación de personal](http://www.quecursar.com./un-mal-jefe-provoca-una-alta-rotacion-de-personal).

en lugar de asegurarse de que es así, se encuentran con que muchos de sus trabajadores siguen abandonando la empresa por no sentirse a gusto en ella.

El tercer error es buscar culpables en todas partes, cuando la única culpable es la empresa y su directiva al ser incapaces de reconocer y aceptar los errores N°1 y N°2, lo que indefectiblemente da paso al cuarto error, que es dedicar tiempo, dinero y esfuerzo en buscar e identificar (fantasmas) a los supuestos culpables, bajo la creencia y la convicción de que alguien más es el único responsable de que la plantilla salga en desbandada.

Como resultado de lo anterior, comienza la contratación de consultores, la creación de informes, reportes y estadísticas (todos innecesarios) y lo que es peor, el señalamiento formal y el establecimiento de responsabilidades, que en muchos casos incluyen aspectos tan diversos como: la oferta y la demanda, las políticas del gobierno o a personas tan fáciles de culpar como: el departamento de RRHH y los supervisores de mandos medios. Utilizando las razones más patéticas, llegando incluso a culpar a los mismos empleados que, según la empresa, se marchan por ser unos irresponsables y faltos de fidelidad.

Si una empresa centra sus esfuerzos en averiguar lo que piensan sus empleados y luego toma medidas acordes al respecto, es muy seguro que reduzca al mínimo la rotación de personal.

Una de las causas que puede generar la rotación es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre la oferta y demanda donde es el trabajador quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Otras de las causas se pueden agrupar de la siguiente manera: bajas socialmente necesarias, bajas por motivos laborales que dependen de la organización y bajas por decisión propia de la empresa. Además otra causa que ha aumentado desde el punto de vista laboral es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar

una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral. Otra causa son las condiciones laborales, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación de personal.⁵²

Además está la relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad a la que pertenecen.

2.12.1 CAUSAS FUNDAMENTALES DE LA ROTACIÓN LABORAL

La inestabilidad laboral genera consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante -sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad-, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre

⁵² Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas. Pág. 54

oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel.

Según Estephen Robbins (en Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones, 1994) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan deberían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.⁵³

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando. La motivación se encuentra ligada a la satisfacción, pero ambas variables no están necesariamente ligadas. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Cuando la necesidad personal está insatisfecha, se crea tensión en la persona.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales.
5. Bajas por decisión de la propia Empresa.

⁵³ Robbins, Stephen. (2000). Administración. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson. Pág. 174

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.⁵⁴

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial, la cual se convierte en una salida definitiva por ello se dice que tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización.

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando el trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos. También puede suceder que el trabajador perciba pocas posibilidades de superación y promoción en la entidad o sienta inconformidad

⁵⁴ Páez, C. (2002). Rotación de Personal.
Disponible:http://www.revistainterforum.com./español/articulos/012102_negocios2.html.

hacia los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.⁵⁵

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral. Pero no se preocupe, los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más. En el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres. En cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables.

2.12.2 EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico, y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los empleados. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario, reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda.

Más importante aún son los efectos negativos que la rotación de personal produce sobre los efectos sociales, principalmente en lo referente a sus reflejos en la caída del salario real, más abajo del poder adquisitivo, en el compromiso de una justa distribución de la renta nacional y en los mecanismos de ahorro y de seguros

⁵⁵ Babson, S., M. (2000). Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal. (3era. Edición). México: Editorial Limusa. Pág. 306

sociales. Todos estos aspectos conllevan mayor dependencia social e incrementan el paternalismo estatal como medio de contener la carga asistencial exigida. La mayor intervención del Estado, por su lado, exige una mayor carga tributaria y grava a las empresas y a los individuos con mayor volumen de renta personal.⁵⁶

Debido a innumerables y complejos aspectos negativos, la acelerada rotación de personal se convierte en factor de perturbación, principalmente cuando es forzada por las empresas con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo; lo cierto es que a mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, a los empleados como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

Por último, en la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas organizaciones, en especial a las que se dedican a la rama de servicios, ya que el recurso humano es la clave para que éstas sean exitosas debido a que su trato con el cliente es directo.

2.13 FRANQUICIAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO

En la década de los años 80`s, mediante la Ley de Inversiones Extranjeras, se restringía a los extranjeros el poder formar parte en diversas actividades que solo eran consideradas para los mexicanos; por ello, la única manera de introducir productos y servicios a México era mediante la otorgación de licencias de uso de marca, y en varios casos se logró que a las empresas extranjeras el estado les reconociera el uso de tecnología que empleaban para deducir los impuestos generados. En caso de que este registro no se pudiera otorgar, se podría transmitir la tecnología pero con la penalización de no poder deducir sus impuestos.

⁵⁶ Babson, S., M. (2000). Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal. (3era. Edición). México: Editorial Limusa. 318

Las Franquicias extranjeras han tenido un papel fundamental en el desarrollo de estos sistemas en México pues de hecho este sistema aplicado por primera vez a mediados de los ochentas del siglo pasado fue precisamente mediante la inversión extranjera en México.⁵⁷

La Asociación Mexicana de Franquicias en el año de 1997 ya contaba con 150 marcas afiliadas, representando un crecimiento muy importante.

Durante los años de 1999 y 2000 ya se hablaba acerca de las primeras franquicias de baja inversión. En el 2001 los emprendedores optaban por las franquicias como negocios preferentes y asegurados. La asociación Mexicana de Franquicias estimó que la tendencia para años próximos sería semejante a la que en aquellos días se presentaba; en pocas palabras crecerían entre un 15% y un 20% anual.

Durante el 2005 se reformó y se agregaron disposiciones a la Ley de la Propiedad Industrial en materia de franquicias, acción que fue promovida por la AMF, los importantes consultores de negocios y franquicias y la Comisión de Economía de la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. En este documento se cambió la definición de franquicia.

En Mayo del 2006 el programa crédito de franquicias se dio a conocer, el cual fue desarrollado por la secretaria de Economía. En el año de 2008, México se ubicaba como el séptimo país generador de marcas de franquicias.

El 2009 fue un años en el cual comenzaron a originarse números importantes de desarrollos, siendo las franquicias sociales o con impacto social y las micro franquicias unas de las más destacadas. Actualmente en México existen oficialmente 1,370 marcas de franquicias y se espera que este número siga creciendo con el paso de los años.

⁵⁷ González Calvillo, Enrique. (1993). La experiencia de las franquicias. 1º Edición.

2.13.1 TIENDAS DE CONVENIENCIA

Tienda de conveniencia se define como aquellos establecimientos comerciales que por su ubicación u horario de atención presentan una ventaja con respecto al resto de los comercios del rubro. Por lo general reciben esta denominación los comercios que están abiertos las 24 horas y que cuentan con productos de primera necesidad y productos que durante las horas nocturnas no se podrán conseguir en otro lado. La tienda de conveniencia obtiene la mayoría de sus ingresos por los clientes esporádicos que concurren por esta “conveniencia”, más que por su clientela habitual.

2.13.2 FRANQUICIA

Según Meyer, las ventas al por menor define las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual se una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.⁵⁸

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

⁵⁸ Kohns Stone, Meyer Harris. (1992). Ventas al por menor.

Meyer, H. y Kohns, S. establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama seguido del contrato y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.

Al contrario Kennedy, sostiene que las franquicias es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA

Esta investigación se desarrolló en una empresa de conveniencia, Tiendas Bama S.A de C.V de la Ciudad Coatzacoalcos Veracruz, esta empresa se crea en el 2002 con el concepto de abarrotera y para el 2004 se abren las primeras tiendas de conveniencia siendo éstas las que están ubicadas en la colonia Playa Sol y en Ex-caseta. A partir del 2008, se inicia una expansión llegando a finales del 2009 con 20 tiendas, el 2010 con 35 sucursales.

Es una empresa de cadena comercial líder en venta de cervezas y artículos de conveniencia en la localidad en donde estemos localizados, ofreciendo un servicio de calidad, personal capacitado y comprometido con localización, infraestructura y procesos apropiados.

Se le llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, etc. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.

Dentro de esta investigación se buscaron los factores que influyen acerca del clima organizacional que en la rotación de personal en tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz, que es lo que originó la rotación de personal, lo que motiva al empleado a abandonar su puesto de trabajo y los factores no óptimos al emplear personal que puede llegar hacer ineficiente para la empresa.

3.2 POBLACIÓN

La población con la que se trabajó fueron 10 tiendas, las cuales se seleccionaron a partir de tener un alto grado de rotación de personal. Las tiendas están integradas con un personal de seis, cinco trabajadores con el puesto de vendedor cajero y un trabajador de líder de tienda, con una jornada laboral de 8 horas diarias y un día de descanso, más los turnos extras, la edad de los empleados oscila entre los 18 años y los 25 años de edad con un grado de escolaridad que se encuentra en un rango medio superior, con un nivel económico medio, todos los participantes son habitantes de la ciudad de Coatzacoalcos Veracruz.

3.3 MUESTRA

La muestra con la que se trabajó fueron 10 personas, eligiendo a una persona por cada tienda de la población seleccionada donde se tomó en cuenta el bajo rendimiento dentro del área laboral.

3.4 MÉTODOS

Los tipos de estudios que se llevaron a cabo la investigación fueron los siguientes:

Método Descriptivo

Lo cual radica en describir algunas características fundamentalmente de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se puede obtener las notas que caracteriza a la realidad estudiada, ya que con esto se identificó los factores que causa no tener un óptimo clima organizacional dentro de la empresa y que esto hace que el personal abandone su puesto de trabajo.

Método Explicativo

Este método se centra en determinar los orígenes y las causas de los fenómenos en el área laboral, es importante conocer por que suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen. Se profundiza nuestro conocimiento de la realidad, porque nos explica como ocasionan ciertos fenómenos y en qué condiciones se encuentra el ambiente de trabajo, el porqué de las cosas, y por lo tanto más complejo y delicado, pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente.

Así mismo esta investigación va orientada a la comprobación de las hipótesis que se realizaron, esto es, identificación y análisis de los factores, sus resultados, los que expresan en hechos verificables.

Método Cualitativo

Con el método de carácter cualitativo se pretende investigar a fondo la problemática que se presentó en la empresa Bama S.A de C.V, las técnicas que se les aplicaron a los empleados fueron encuestas del clima organizacional y entrevistas de salida, con clasificaciones como trabajo en equipo, relaciones humanas y sobre el clima laboral, los resultados no fueron óptimos, donde se encontraron problemáticas que se presentan dentro del ambiente organizacional. Con la información conjuntada referente a la investigación de campo que se estableció se pudo identificar cuáles eran los factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal.

Método Cuantitativo

Con el método de carácter cuantitativo se pretende indagar y evaluar la problemática en la empresa Bama S.A de C.V, con las técnicas que se les aplicaron al personal de la empresa fueron encuestas de clima organizacional y

entrevistas de salida, manejando clasificaciones que nos arrojaron resultados numéricos donde se encontraron problemáticas del ambiente organizacional la cual son los factores que influyen en la rotación de personal.

3.5 TÉCNICAS

Encuesta de Clima Laboral

Este tipo de encuestas de Clima Laboral nos ayuda hacer un estudio sobre las percepciones y puntos de vista que tienen los empleados sobre la empresa u organización. Las encuestas abordan las actitudes y preocupaciones que tienen los empleados, y esto ayuda a la organización a generar mejoras y cambios en la misma.

Al hacer el análisis se podrá identificar las áreas de satisfacción e insatisfacción del empleado para facilitar la gestión en la creación de una mayor armonía del lugar de trabajo y, por lo tanto, el aumento de la productividad. Las conclusiones se extraen de los datos, y se hacen recomendaciones al equipo directivo.

Esta encuesta consta de 48 preguntas con 10 clasificaciones, por ejemplo: relación con el líder de tienda, condiciones de trabajo, capacitación, sueldos y prestaciones, trabajo en equipo, calidad y resultados, comunicación, identificación y compromiso con la empresa y motivación y reconocimiento, que nos ayudan a obtener resultados para determinar cuáles son los factores que pueden llegar a influir en el Clima Organizacional.

Para su aplicación es importante explicar adecuadamente a los trabajadores el cuestionario o encuesta de Clima Laboral, proporcionando las instrucciones correspondientes, aclarando que no se producirá algún efecto negativo sobre los trabajadores, también explicar cuál es el motivo que la empresa aplica este tipo de instrumentos para establecer mejoras o correcciones que sean precisas, y que se solicita la colaboración del personal.

Entrevista de salida

La entrevista de salida nos permite recopilar información y conocer el punto de vista de nuestros trabajadores, así que ha de ser el propio entrevistado el que hable la mayor parte del tiempo. Este factor implica que no se deben juzgar sus respuestas ya que es su opinión la que cuenta y no la nuestra. La confidencialidad es otro aspecto muy importante. Si no la garantizamos, se pueden producir filtraciones de información que podrían poner en peligro la objetividad, con su consecuente perjuicio para la organización o la empresa.

Esta entrevista consta de 10 apartados como: impresión de la empresa, reclutamiento y selección, capacitación, ambiente de trabajo, jefe inmediato, compañeros de trabajo, puesto de desempeñado, prestaciones y promociones, proyecciones y empresa.

Al realizar su entrevista de salida los empleados, primero se les comienza hacer preguntas físicamente sobre la razón de su baja, después se le proporcionan un cuestionario con una nota: (esta información es confidencial y muy valiosa para la empresa te rogamos contestar con sinceridad).

Encuesta de Clima Organizacional

Este tipo de método o instrumento son aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan. La encuesta también nos ayuda a profundizar no solo con una simple descripción sino con algunas características y observaciones.

También se propone como objetivo presentar como una guía para la investigación y medición del clima organizacional, abarca las variables de organización, motivación y participación.

Esta encuesta consta de 33 preguntas de 10 clasificaciones: inducción, organización, planeación, satisfacción, promoción, disciplina, dirección, remuneración, integración, reconocimiento y recompensas. Esto no permite hacer un estudio del clima organizacional como determinar, estudiar y evaluar el estado de satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar los aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados, evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.

Así mismo poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando y tomando otras acciones, también corregir comportamientos de los líderes o del personal dirigente en general.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL APLICADA.

La información que a continuación se presenta es para identificar los Factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz, también se estableció una clasificación dentro



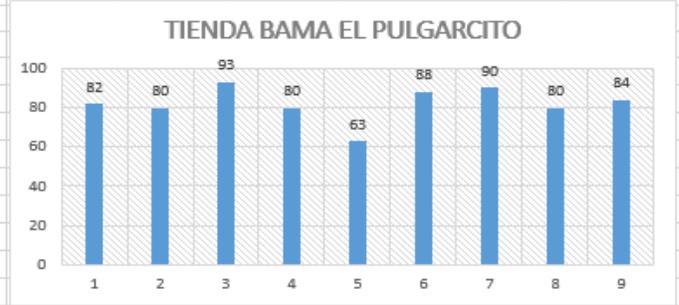
de las encuestas y en la entrevista de salida que se manejó de acuerdo a las áreas que se implementan dentro de la empresa, así mismo a las necesidades que tiene cada trabajador.

Gráfica No. 1

Los datos presentados en la gráfica No. 1, indica que los porcentajes menores como condiciones de trabajo, identificación y compromiso de la empresa, capacitación, sueldos y prestaciones, son aquellos que muestran una inestabilidad

en el área de trabajo que son factores de Clima Organizacional que influye en la

| TIENDA BAMA EL PULGARCITO | |
|--|----|
| CLASIFICACIÓN | % |
| 1. Relacion con el lider de tienda | 82 |
| 2. Condiciones de trabajo | 80 |
| 3. Capacitación | 93 |
| 4. Sueldos y prestaciones | 80 |
| 5. Trabajo en equipo | 63 |
| 6. Calidad y resultados | 88 |
| 7. Comunicación | 90 |
| 8. Identificación y compromiso de la empresa | 80 |
| 9. Motivación y reconocimiento | 84 |



rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.

Gráfica No. 2

Los datos presentados en la gráfica No. 2, indica que los porcentajes menores como trabajo en equipo, condiciones de trabajo, identificación y compromiso de la empresa, sueldos y prestaciones son aquellos que muestran una inestabilidad en el área de trabajo que son factores de Clima Organizacional que influye en la

| TIENDA BAMA TERESA | |
|--|-----|
| CLASIFICACIÓN | % |
| 1. Relacion con el lider de tienda | 100 |
| 2. Condiciones de trabajo | 90 |
| 3. Capacitación | 100 |
| 4. Sueldos y prestaciones | 80 |
| 5. Trabajo en equipo | 100 |
| 6. Calidad y resultados | 88 |
| 7. Comunicación | 100 |
| 8. Identificación y compromiso de la empresa | 84 |
| 9. Motivación y reconocimiento | 100 |

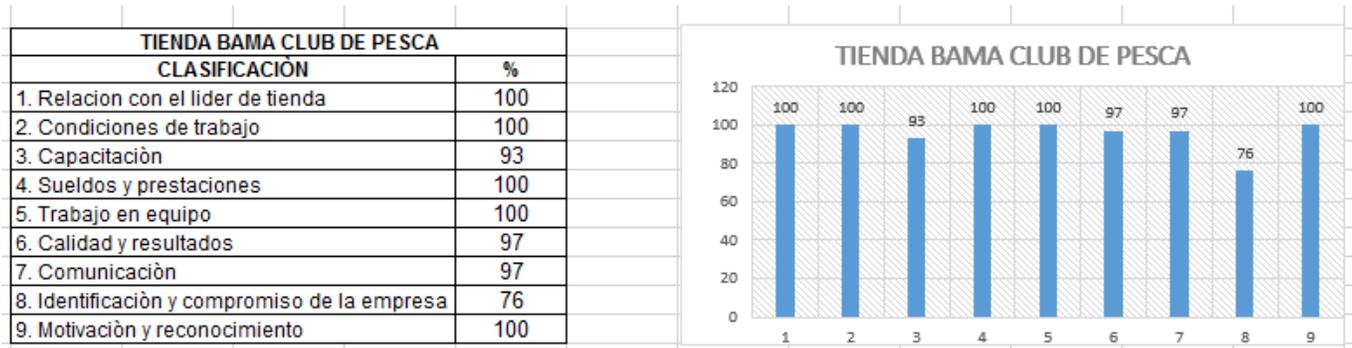


rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.

Posteriormente en la clasificación de motivación y reconocimiento, calidad y resultados se encuentran con un porcentaje no bajo, pero podrían ser factores que estén afectando en la tienda Bama El Pulgarcito.

Gráfica No. 3

Los datos presentados en la gráfica No. 3, indica que los porcentajes menores como sueldos y prestaciones, identificación y compromiso de la empresa, calidad y resultados, son aquellos que muestran una inestabilidad en el área de trabajo



que son factores de Clima Organizacional que influye en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.

De acuerdo a la clasificación de condiciones de trabajo con un porcentaje de 90, sería una alerta que esté afectando el desempeño para los trabajadores de la tienda Bama Teresa.

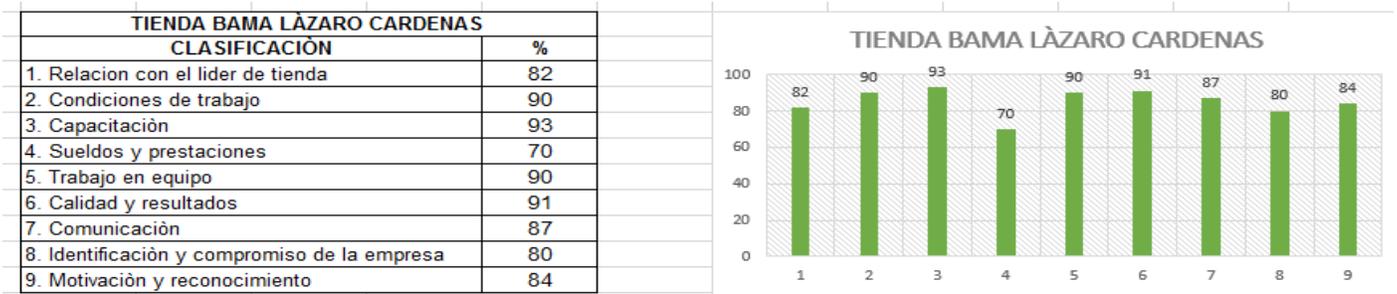
Grafica No. 4

Los datos presentados en la gráfica No. 4, indica que los porcentajes menores como identificación y compromiso de la empresa y capacitación, son aquellos que muestran una inestabilidad en el área de trabajo que son factores de Clima Organizacional que influye en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.

Las clasificaciones calidad y resultados, comunicación se encuentran con un porcentaje de 97 dentro de un rango alto. Estos factores podrían ser alerta ya que pueden afectar el desempeño del trabajador y así mismo cause una rotación de personal en la tienda Bama Club de pesca.

Gráfica No. 5

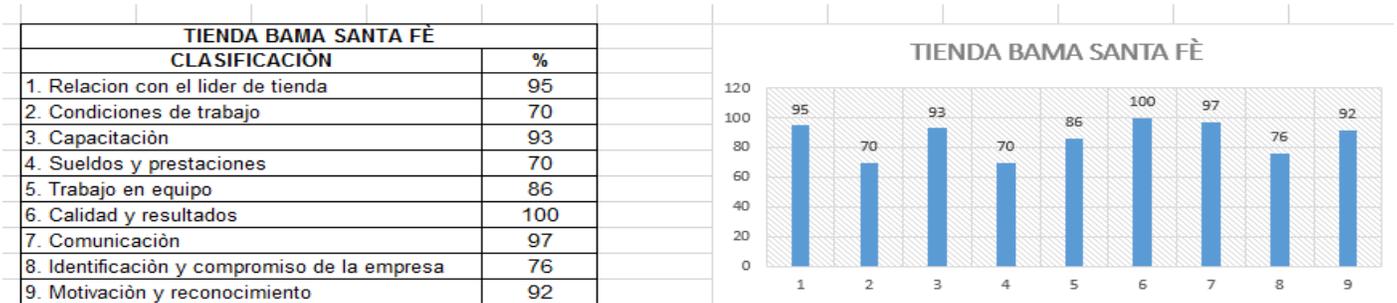
Los datos presentados en la gráfica No. 5, indica que los porcentajes menores como condiciones de trabajo, sueldo y prestaciones, identificación y compromiso de la empresa y trabajo en equipo, son aquellos que muestran una inestabilidad en el área de trabajo que son factores de Clima Organizacional que influye en la



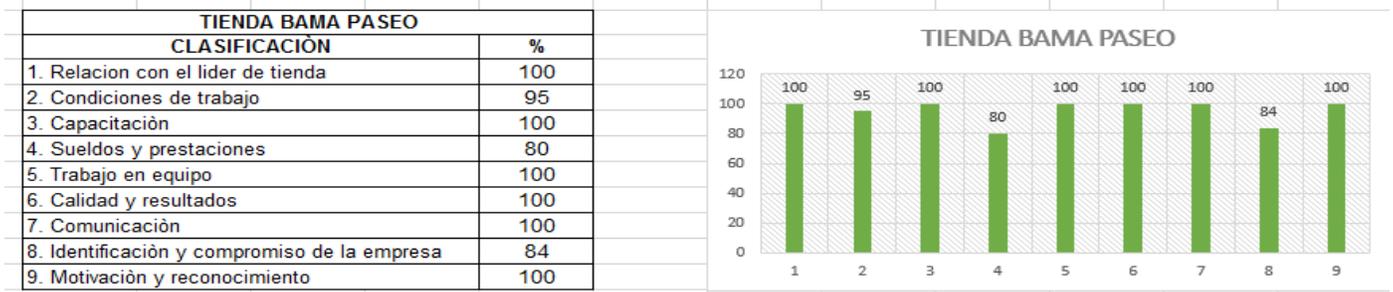
rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.

Gráfica No. 6

Los datos presentados en la gráfica No. 6, indica que los porcentajes menores como sueldo y prestaciones, identificación y compromiso de la empresa, motivación y reconocimiento, relación con el líder de tienda, son aquellos que muestran una inestabilidad en el área de trabajo que son factores de Clima Organizacional que influye en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.



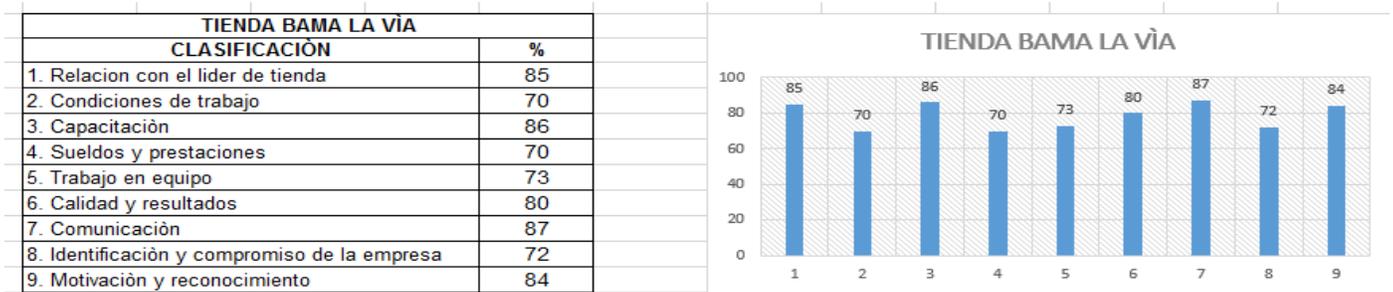
Gráfica No. 7



Los datos presentados en la gráfica No. 7, indica que los porcentajes menores como sueldo y prestaciones, condiciones de trabajo, identificación y compromiso de la empresa, trabajo en equipo, calidad y resultados, son factores de Clima Organizacional que influye en la rotación de personal en la tienda Bama La Vía.

Gráfica No. 8

Los datos presentados en la gráfica No. 8, indica que los porcentajes menores como sueldos y prestaciones, identificación y compromiso de la empresa, son los



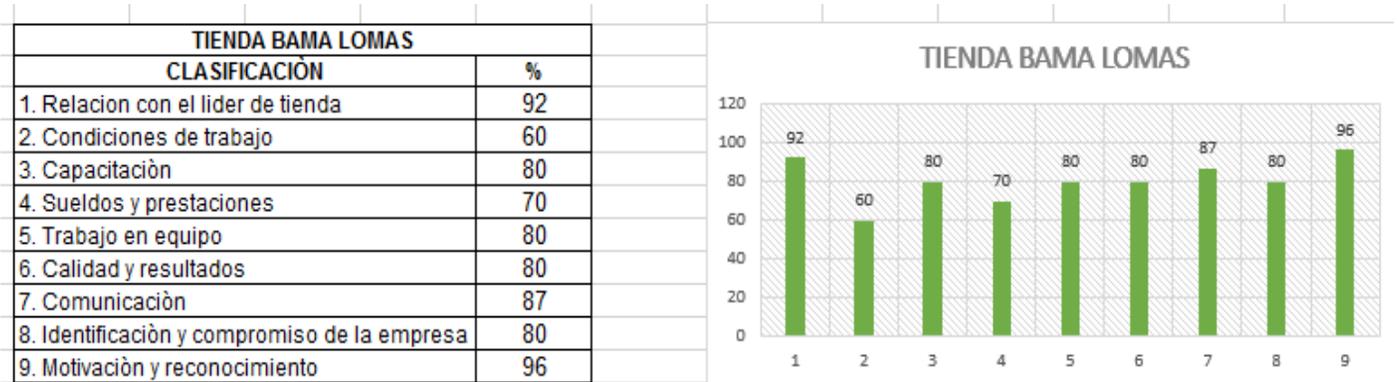
factores de Clima Organizacional que influye en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.

En la tienda Bama Paseo se puede observar que las clasificaciones relación con el líder de tienda, capacitación, trabajo en equipo, calidad y resultados,

comunicación, motivación y reconocimiento, se encuentran con un porcentaje alto de 100, la cual indica una buena relación de parte de los trabajadores.

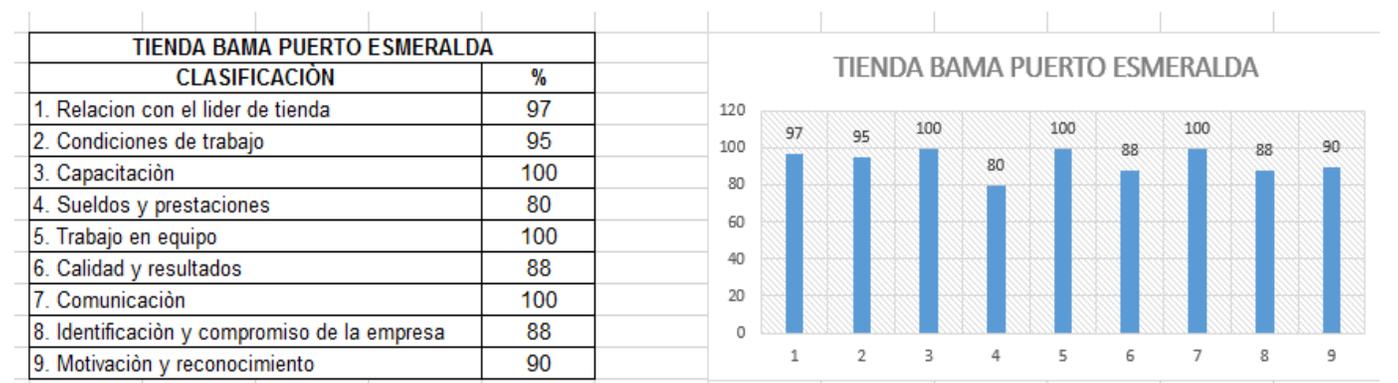
Gráfica No. 9

Los datos presentados en la gráfica No. 9, indica que los porcentajes menores como sueldo y prestaciones son aquellos que muestran una inestabilidad en el área de trabajo que son factores de Clima Organizacional que influye en la



rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V. Dentro de las clasificaciones calidad y resultados, identificación y compromiso de la empresa se encuentran con un 88% la cual indica una alerta para la propia empresa, por consiguiente esto puede ser un factor para una posible rotación de personal en la tienda Bama Puerto Esmeralda.

Gráfica No. 10



Los datos presentados en la gráfica No. 10, indica que los porcentajes menores como condiciones de trabajo con un 60%, sueldos y prestaciones, son los factores de Clima Organizacional que influye en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V.

En la tienda Bama Paseo se puede observar que las clasificaciones capacitación, trabajo en equipo, calidad y resultados, identificación y compromiso de la empresa, se encuentran con un 80%, la cual es un indicador importante para detectar las necesidades de los trabajadores.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el análisis de los mismos, la información que arrojada será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

Se muestran 10 graficas donde cada gráfica representa a las 10 tiendas que fueron elegidas de acuerdo a la mayor rotación de personal que han tenido, en cada grafica como se puede observar consta de nueve clasificaciones donde se muestra un porcentaje, los resultados obtenidos muestran que cada tienda establece diferente vínculo de acuerdo al clima de trabajo, indican que de 10 sujetos investigados se encontraron factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal tanto externas como internas, pero siendo las más notarias las internas como por ejemplo, identificación y compromiso de la empresa, sueldos y prestaciones, condiciones de trabajo, trabajo en equipo, comunicación, capacitación.

Lo anterior sugiere que habrá que implementarse en la empresa Tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz, una política que vaya orientada a mejorar las condiciones de trabajo, las que deberán repercutir en generar un mejor ambiente laboral. Esto con el propósito de minimizar el índice de rotación de

personal, incluyendo los factores y causas internas determinadas en la investigación.

TIENDAS

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA DE SALIDA

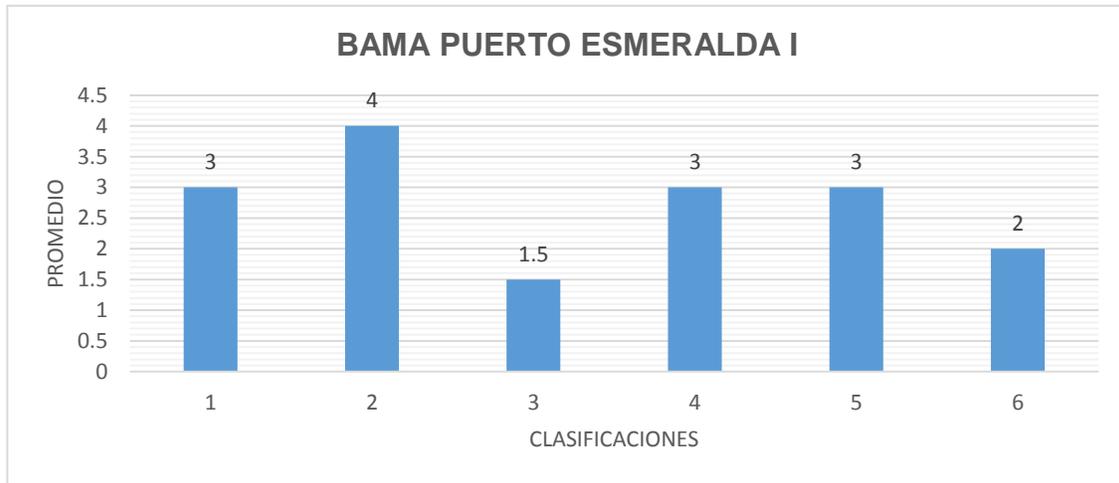
A continuación se presenta las gráficas y los resultados obtenidos de la entrevista de salida para identificar los Factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz, esta entrevista de salida está conformada por clasificaciones, de acuerdo al puntaje correspondiente a las respuesta se manejó con un promedio e interpretación, de acuerdo a las áreas que se implementan en la empresa, así mismo para detectar las necesidades que tiene cada trabajador.

**Bama Puerto
Esmeralda I**

1. Clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
2. Clasificación: CAPACITACION
3. Clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
4. Clasificación: JEFE INMEDIATO
5. Clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO
6. Clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES

| | |
|-----|-----------|
| 3 | bueno |
| 4 | excelente |
| 1.5 | malo |
| 3 | bueno |
| 3 | bueno |
| 2 | regular |

Gráfica No. 1



Los datos presentados en el cuadro No.1, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 1.5 la cual su interpretación es MALA. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN, IMPRESIÓN DE LA EMPRESA, JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE TRABAJO, con un promedio de 4 siendo su interpretación EXCELENTE y un promedio de 3 con una interpretación BUENO.

TIENDAS

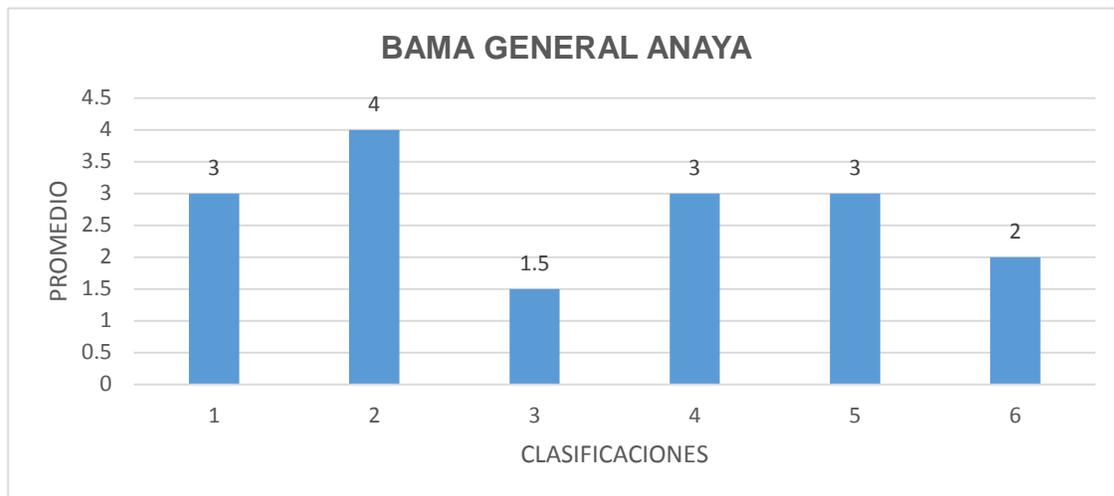
Bama General Anaya

1. Clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
2. Clasificación: CAPACITACION
3. Clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
4. Clasificación: JEFE INMEDIATO
5. Clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO
6. Clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

| | |
|-----|-----------|
| 3 | bueno |
| 4 | excelente |
| 1.5 | malo |
| 3 | bueno |
| 3 | bueno |
| 2 | regular |

Gráfica No. 2



Los datos presentados en el cuadro No.2, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 1.5 la cual su interpretación es MALA. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN, IMPRESIÓN DE LA EMPRESA, JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE TRABAJO, con un promedio de 4 siendo su interpretación EXCELENTE y un promedio de 3 con una interpretación BUENO.

TIENDAS

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

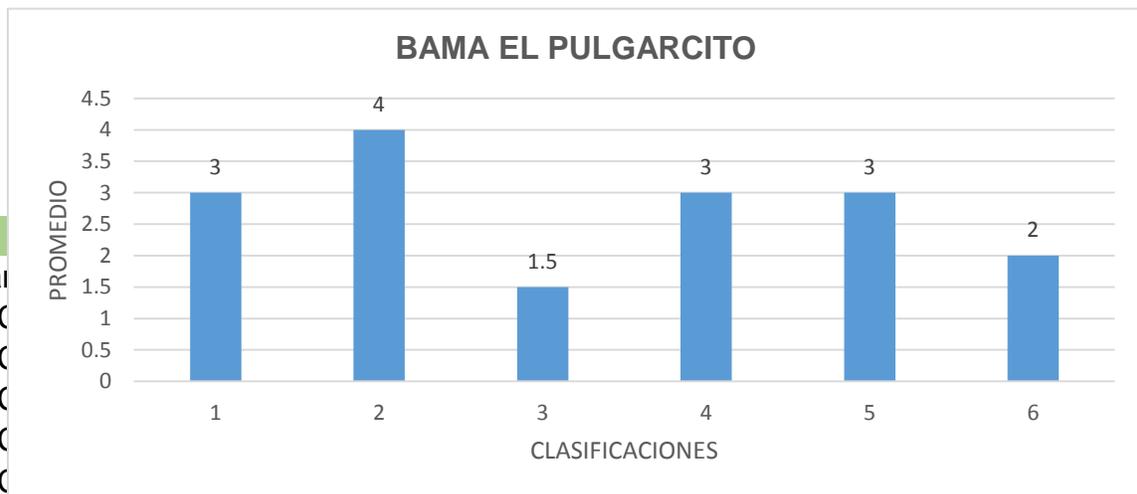
Bama El Pulgarcito

1. Clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
2. Clasificación: CAPACITACION
3. Clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
4. Clasificación: JEFE INMEDIATO
5. Clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO
6. Clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES

| | |
|-----|-----------|
| 3 | bueno |
| 4 | excelente |
| 1.5 | malo |
| 3 | bueno |
| 3 | bueno |
| 2 | regular |

Gráfica No. 3

Los datos presentados en el cuadro No.3, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 1.5 la cual su interpretación es MALA. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN,



Ba

1. C
2. C
3. C
4. C
5. C

6. Clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES 2 regular
 IMPRESIÓN DE LA EMPRESA, JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE TRABAJO, con un promedio de 4 siendo su interpretación EXCELENTE y un promedio de 3 con una interpretación BUENO.

Gráfica No. 4

TIENDAS

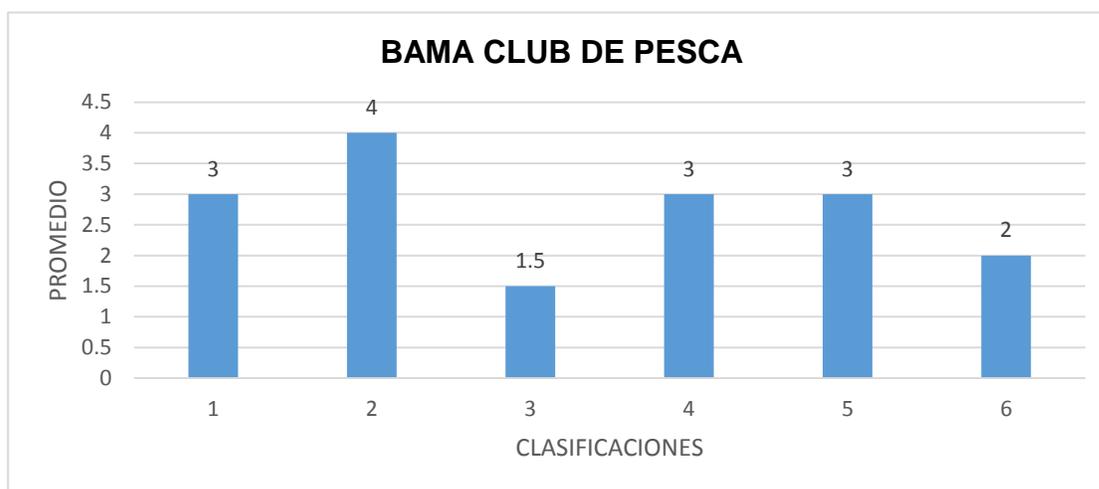
Bama Santa Fè

1. Clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
2. Clasificación: CAPACITACION
3. Clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
4. Clasificación: JEFE INMEDIATO
5. Clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO
6. Clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

| | |
|-----|-----------|
| 3 | bueno |
| 4 | excelente |
| 1.5 | malo |
| 3 | bueno |
| 3 | bueno |
| 2 | regular |

Los datos presentados en el cuadro No.4, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio



de 1.5 la cual su interpretación es MALA. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN, IMPRESIÓN DE LA EMPRESA, JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE

TRABAJO, con un promedio de 4 siendo su interpretación EXCELENTE y un promedio de 3 con una interpretación BUENO.

Gráfica No. 5

TIENDAS

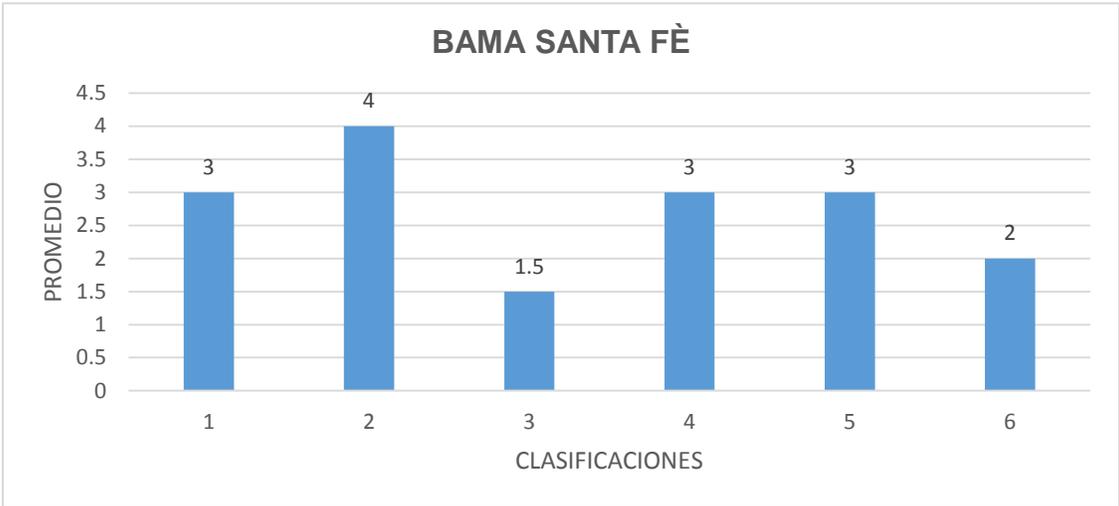
Bama Teresa

- 1. clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
- 2. clasificación: CAPACITACION
- 3. clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
- 4. clasificación: JEFE INMEDIATO
- 5. clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO
- 6. clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

| | |
|------|-----------|
| 3.2 | bueno |
| 3.6 | excelente |
| 3 | bueno |
| 3.14 | bueno |
| 3 | bueno |
| 3 | bueno |

Los datos presentados en el cuadro No.5, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más



recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 1.5 la cual su interpretación es MALA. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN, IMPRESIÓN DE LA EMPRESA, JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE

TRABAJO, con un promedio de 4 siendo su interpretación EXCELENTE y un promedio de 3 con una interpretación BUENO.

Gráfica No. 6

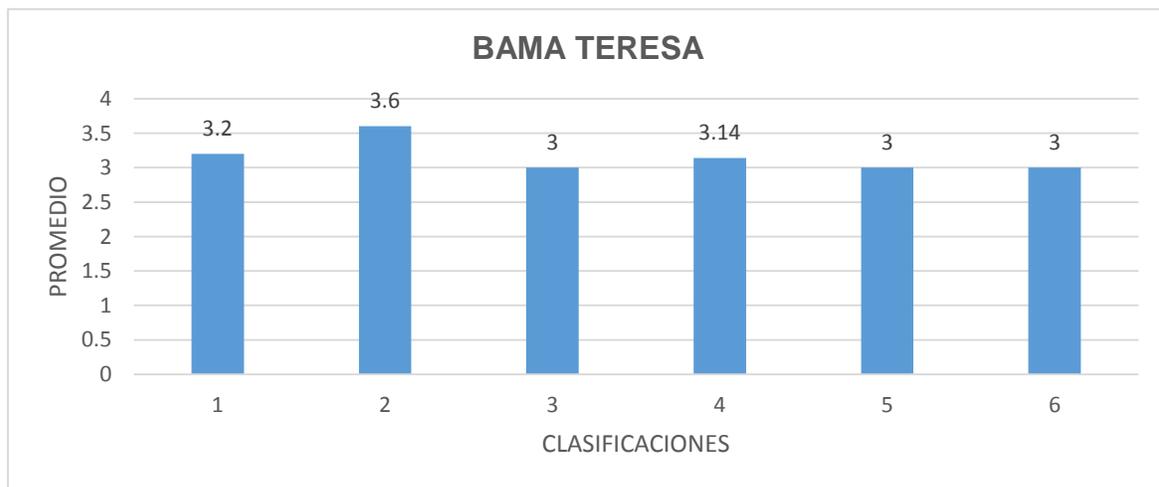
TIENDAS

Bama Lomas

1. Clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
2. Clasificación: CAPACITACION
3. Clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
4. Clasificación: JEFE INMEDIATO
5. Clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO
6. Clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

| | |
|-----|-----------|
| 3 | bueno |
| 4 | excelente |
| 1.5 | malo |
| 3 | bueno |
| 3 | bueno |
| 2 | regular |

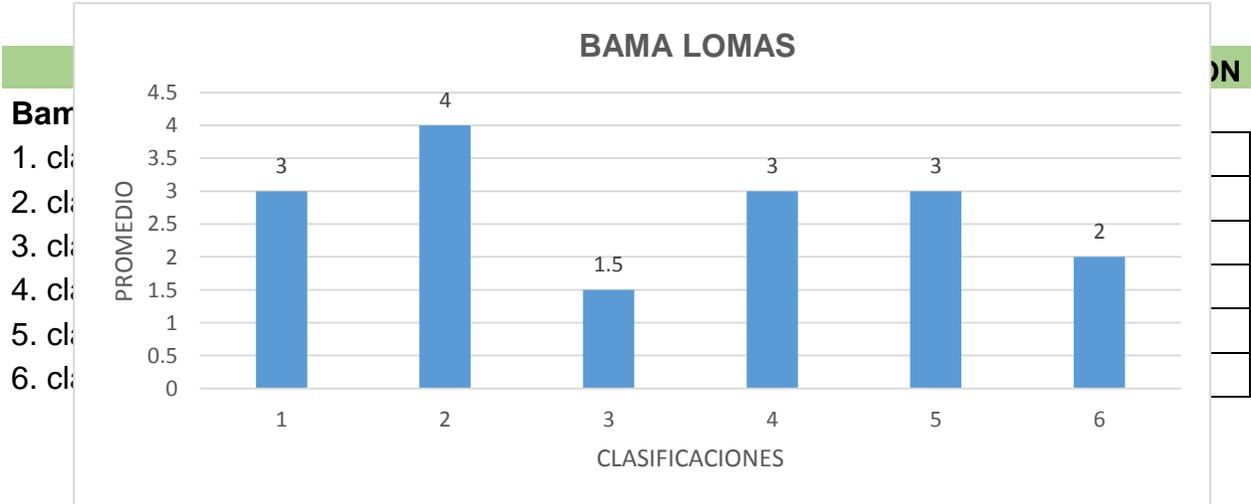


Los datos presentados en el cuadro No.6, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA con un promedio de 3.2, AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 3, JEFE

INMEDIATO con un promedio de 3.1, COMPAÑEROS DE TRABAJO con un promedio de 3, PRESTACIONES Y PROMOCIONES con un promedio de 3, la cual su interpretación es BUENO. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN con un promedio de 3.6 siendo su interpretación EXCELENTE.

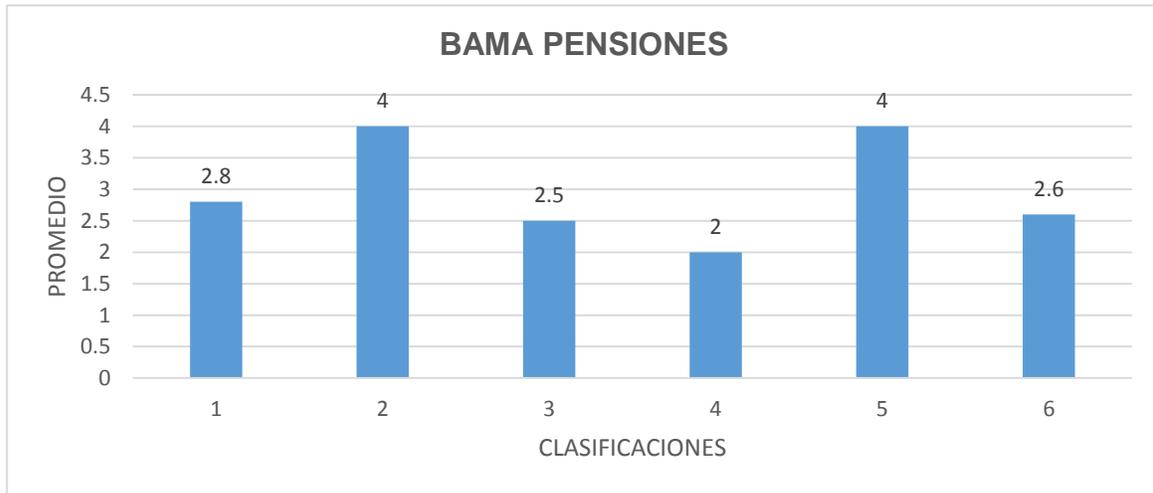
Gráfica No. 7

Los datos presentados en el cuadro No.7, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 1.5 la cual su interpretación es MALA. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN, IMPRESIÓN DE LA EMPRESA, JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE TRABAJO, con un promedio de 4 siendo su interpretación EXCELENTE y un



promedio de 3 con una interpretación BUENO.

Gráfica No. 8



TIENDAS

Bama Paseo

1. clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
2. clasificación: CAPACITACION
3. clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
4. clasificación: JEFE INMEDIATO
5. clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

| | |
|---|-----------|
| 4 | excelente |
| 4 | excelente |
| 4 | excelente |
| 3 | bueno |
| 4 | excelente |

6. clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES | 4 | excelente

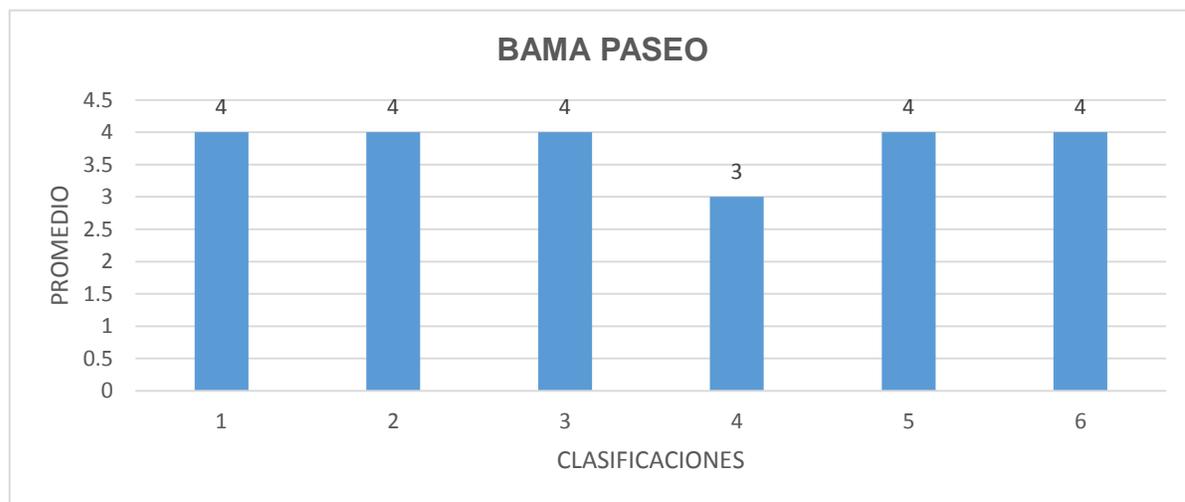
Los datos presentados en el cuadro No.8, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 2.5, JEFE INMEDIATO con un promedio de 2, con una interpretación que es REGULAR. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: CAPACITACIÓN Y COMPAÑEROS DE

TIENDAS

PROMEDIO INTERPRETACIÓN

TRABAJO, con un promedio de 4 siendo su interpretación EXCELENTE.

Gráfica No. 9



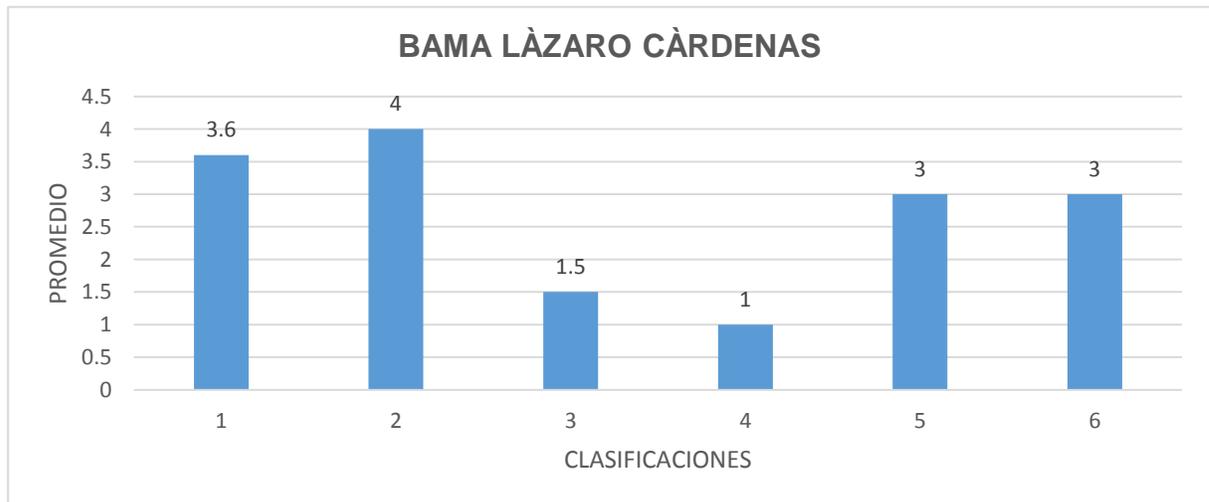
**Bama Lázaro
Cárdenas**

- 1. clasificación: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
- 2. clasificación: CAPACITACION
- 3. clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO
- 4. clasificación: JEFE INMEDIATO
- 5. clasificación: COMPAÑEROS DE TRABAJO
- 6. clasificación: PRESTACIONES Y PROMOCIONES

| | |
|-----|-----------|
| 3.6 | excelente |
| 4 | excelente |
| 1.5 | malo |
| 1 | malo |
| 3 | bueno |
| 3 | bueno |

Los datos presentados en el cuadro No.9, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, no se encontró algún factor de rotación de personal, las clasificaciones más altas fueron: IMPRESIÓN DE LA EMPRESA, CAPACITACIÓN, AMBIENTE DE TRABAJO, COMPAÑEROS DE TRABAJO, PRESTACIONES Y PROMOCIONES con un promedio de 4, con una interpretación que es EXCELENTE. Así mismo, también se obtuvo un resultado con la interpretación BUENO en la clasificación JEFE INMEDIATO con un promedio de 3.

Gráfica No. 10



Los datos presentados en el cuadro No.10, indican que del sujeto al que se aplicó la entrevista, se encontró un factor de rotación de personal, siendo las más recurrente dentro de la clasificación: AMBIENTE DE TRABAJO con un promedio de 1.5 y JEFE INMEDIATO con un promedio de 1, la cual su interpretación es MALA. Así mismo, se puede observar que las causas de rotación menos recurrentes fueron las siguientes: COMPAÑEROS DE TRABAJO, PRESTACIONES Y PROMOCIONES, con un promedio de 3 siendo su interpretación BUENO. También en la clasificación IMPRESIÓN DE LA EMRESA Y CAPACITACIÒN se obtuvo un promedio de 3.6 y 4, con una interpretación de EXCELENTE.

Los datos presentados en el cuadro de las tablas y en las gráficas indican que de 10 sujetos investigados, se encontraron ciertos factores que influyen en el clima organizacional, la cual indica un rotación dentro de la empresa siendo las más recurrentes: ambiente de trabajo, prestaciones y promociones y relación con el jefe inmediato, las que sumadas con un promedio 1.5 y 2 implica una interpretación de regular a malo, así mismo se puede observar que dentro de unas clasificaciones los factores son porque no se encuentran con condiciones de trabajo optimas, las relaciones interpersonales de líder de tienda y vendedor cajero no son las adecuadas para mantener una comunicación y relación optima de actitud de apoyo, y solución de dudas o de alguna problemática que llegue a involucrar a los trabajadores dentro de su área laboral.

| CLASIFICACIÒN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÒN | | |
|--|-----------|-----------|
| TIENDAS | SI | NO |
| Bama Lomas | 3 | 1 |
| Bama Teresa | 4 | 0 |
| Bama Pensiones | 4 | 0 |
| Bama Paseo | 4 | 0 |
| Bama Lázaro Cárdenas | 4 | 0 |
| Bama Puerto Esmeralda I | 4 | 0 |
| Bama General Anaya | 4 | 0 |
| Bama El Pulgarcito | 4 | 0 |
| Bama Santa Fè | 4 | 0 |
| Bama Club de Pesca | 4 | 0 |



En la siguiente tabla se muestra una de las clasificaciones (reclutamiento y selección) que se encuentra en la entrevista de salida que se les aplicó a las personas seleccionadas, dentro de esta clasificación se observa si las personas que fueron entrevistadas recibieron un buen trato y si fueron informados sobre el puesto y las políticas de la empresa.

En los resultados de las gráficas como se puede observar la mayoría de las personas contestaron que SI esto indica que por parte del personal del área de reclutamiento y selección informan adecuadamente a los chicos sobre la descripción de la vacante que se les esté ofertando.

4.2 RESULTADOS CUALITATIVOS

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional en cualquier empresa estará integrado por una serie de elementos como: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en su trabajo; la estructura con sus dimensiones, los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones, los grupos dentro de la organización, su estructura, cohesión, normas; la motivación, necesidades, esfuerzo; liderazgo, poder, influencia y políticas. Una organización que busca el mejoramiento continuo tanto en productividad como en su personal y logra descubrir los elementos que han evaluarse y controlarse para que el objetivo se cumpla, es una empresa encaminada al éxito.

Con anterioridad no basta con que la empresa encuentre tales elementos, el objetivo es crear un mejor ambiente de trabajo y esto de la manera más práctica veraz y objetiva ha de llevarse a cabo con la aplicación de dichas evaluaciones; así pues tanto las dimensiones de evaluación como el formato de encuesta que nos expresa claramente cómo y dónde podemos identificar los puntos más importantes que pueden afectar un Clima Organizacional; de nada serviría utilizar la encuesta si esta no es aplicada correctamente por un analista en el estudio y el relativo seguimiento por parte de la dirección de la organización, ya que el análisis de resultados no solo nos proporciona información, sino que nos incita a mejorar cada vez más nuestro Clima Organizacional.

Los resultados de la investigación realizada en la empresa Bama S.A de C.V. de Coatzacoalcos, Veracruz; se realizó de la siguiente manera: leer las preguntas, analizando e interpretando los resultados, tomando como referencia los datos que

nos arrojaron en la encuesta y en el marco teórico, en los cuales se han relacionado las variables, que sirven de base para la prueba descriptiva de las hipótesis.

Una vez que se realizó la recopilación y registro de los datos nos permite precisar los factores y las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

Existen una serie de factores que nos ayudan a delimitar cuales son las causas por la cual no hay un óptimo clima laboral para que el trabajador se sienta satisfecho. Por ejemplo: reconocimiento y recompensa, remuneración, dirección-relación con los jefes, satisfacción, organización, disciplina, planeación.

También se asegura una mayor estabilidad, lealtad y productividad del personal, logrando mayor eficiencia e involucramiento por parte de los trabajadores y del personal directivo que conforma a la organización.

Este tipo de encuesta consta de 10 apartados como inducción, organización, planeación, satisfacción, promoción, disciplina, dirección, remuneración, integración, reconocimiento y recompensas, que se tomaron en cuenta de acuerdo a la organización.

La siguiente información dentro de la tabla se establece un análisis y las necesidades que se necesitan de acuerdo a las clasificaciones, los resultados de los datos la cual se obtuvo e hicieron hincapié en esta encuesta de evaluación de Clima Organizacional.

| Organización | |
|--|--|
| Análisis | Necesidades |
| <p>Es este apartado, podemos observar que muchos trabajadores tienen el conocimiento necesario de su puesto, pero por lo que van aprendiendo del día a día, de las personas que también tienen lagunas en cuanto al conocimiento de cada procedimiento, ya que el procedimiento no está bien establecido, este rubro puede mejorar significativamente y dar un giro de éxito a la empresa, si se inicia con un buen ingreso.</p> | <p>Concluir los procedimientos de cada departamento y de cada puesto, para impartir esta información con el personal y dar a conocer, mediante Juntas. Se necesita el procedimiento de Ventas, De operaciones, de cada uno de los tipos de Trabajos que se ejecutan. y Procedimiento de Almacén. Así como también informar las Descripciones de puesto.</p> |
| <p>Es importante validar con los procedimientos, la situación de que en ocasiones se requiere personal, pero una vez, estructurando cada puesto, se asignaran las funciones específicas a cada trabajador, para que alguien se haga responsable, O bien, en algunos casos, se puede incrementar la plantilla según el proyecto.</p> | <p>Se necesita la cooperación y disponibilidad de todos para crear conciencia y sensibilización de que es un trabajo en Equipo, en donde todos tenemos mucho que aportar, para esto, de igual manera se debe hacer un curso de sensibilización.</p> |
| <p>En cuanto a las funciones que a cada quien le corresponden, consideran que algunas funciones no están definidas, y tienen ciertas dudas para saber cuáles son sus responsabilidades en sí.</p> | <p>Proporcionar a cada departamento su propia carpeta con la información específica de cada procedimiento. Y realizar auditorías internas, para validar que se esté cumpliendo en tiempo y forma cada función. Los perfiles de puesto de los ayudantes de operación y los oficiales, deberán ser revisados y analizados, para una mejora y asignar tal vez por categorías o por proyectos.</p> |

| Planeación | |
|---|--|
| Análisis | Necesidades |
| <p>Respecto al Item de que si existe un programa de limpieza, indican que sí y se lleva a cabo en tiempo y forma.</p> | <p>Estructurar la programación de Limpieza, mediante el sistema 5's. Con cierta organización. Para checar que se puede desechar, vender. Pero antes Impartir el curso, para que conozcan las bases y los resultados que se lograran en</p> |

| | |
|--|--|
| | Equipo. Así mismo, establecer fechas compromiso. |
|--|--|

| Satisfacción | |
|--|---|
| Análisis | Necesidades |
| <p>Se debe tener especial cuidado con la Apertura de nuevas empresas o por la competencia, ya que la mayoría indica que cambiaría de trabajo, si encontrara algo mejor.</p> <p>La pregunta que se refiere a: que si se siente todo el tiempo satisfecho. Podemos ver que la mitad del porcentaje indica que sí, pero la otra mitad del porcentaje indica que no se siente satisfecho todo el tiempo, quiere decir que hay detalles que originan incertidumbre y frustraciones. Que si lo comunican, se puedan afrontar y dar soluciones más sanas.</p> | <p>Disponibilidad de los trabajadores y generar interés y fomentar confianza, para crecer en conjunto con la empresa.</p> |
| <p>La mayoría del personal indica que le da satisfacción, las funciones que desempeña y los retos que debe alcanzar, también hay que aprovechar que el personal se encuentra con disposición para tener más retos y proponerle objetivos más altos, y se buscaría que para la siguiente evaluación incremente en un 50 % el sentir positivo de que se sienten satisfechos en cuanto al trato que tienen compañeros y jefes.</p> | <p>Diseñar un programa de objetivos por Puesto. A lo largo de un año. De acuerdo a los proyectos que se realicen. Restructurando las evaluaciones del desempeño e infamándoles a los trabajadores, los posibles rasgos que se le van a evaluar durante el semestre.</p> |

| Disciplina | |
|---|---|
| Análisis | Necesidades |
| <p>Aunque la mayoría de los Trabajadores indican que nunca se pierden cosas, hay que prestar especial atención en el rubro en donde indican que en ocasiones se llegan a perder cosas, ya que analizaríamos a que se debe. Si son cosas que se pueden resguardar de mejor</p> | <p>Programar platica en donde participe todo el personal. Que las cámaras tengan acceso para visualizar las grabaciones. Y se necesita a alguien responsable de esta actividad porque si sería cuestión de tomar como promedio unas 4 horas para revisarlas semanalmente.</p> |

| | |
|--|---|
| manera o que están sobradas en el área. | |
| En cuanto al orden y la disciplina, se observa que es necesario fomentar los valores de honestidad, la solidaridad y el compañerismo. Con la finalidad de que se vean comprometidos con la empresa, para denunciar actos delictivos. | Buzón de sugerencias con candado. Asignar a un responsable y asignarle horarios y fechas. |

| Dirección-relación con los jefes | |
|---|--|
| Análisis | Necesidades |
| El buen rendimiento de las empresas también se ve reflejado cuando se mantiene una relación amena entre ambos. Entre las cualidades que distinguen a un buen empleado, se destacan las personas que son positivas, saber trabajar en equipo y que respetan la autoridad y jerarquía. Para generar una buena impresión, lo anterior se puede reforzar asumiendo ciertas estrategias, tales como dejarse querer, es decir enfocar las energías negativas a la realización de tareas de provecho para la empresa. | Permitir el acercamiento entre ambos, implementar políticas internas en las empresas. Dichas políticas son de utilidad para mejorar la relación e incrementar la interacción. Se incluyen días libres, conocidos como FAMILY DAYS. En estos eventos habitualmente participan todos los miembros de la empresa con el fin de compartir un momento relajado que posiblemente, generará un acercamiento y afianzará las relaciones. |

| Remuneración | |
|--|---|
| Análisis | Necesidades |
| Los lineamientos para la planificación de los recursos humanos el análisis y valoración de puestos así como el diseño y control del sistema de compensaciones. | Reforzar los procesos internos de trabajo mediante la automatización de las bases de datos y el control de las gestiones que se atiendan. Revisar y adecuar la propuesta de política salarial, incentivos y promoción. Establecer lineamientos para la creación, clasificación, modificación o supresión de cargos. |

| Reconocimiento y recompensa | |
|--|--|
| Análisis | Necesidades |
| <p>La primera razón para referirse al reconocimiento es su atractiva eficiencia o dicho en otras palabras, su extraordinaria relación coste-beneficio. El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general podríamos pensar en la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero, sin duda la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el esfuerzo del compromiso del individuo.</p> | <p>Crear un impacto en el significado que damos a nuestro trabajo. Es una de las fuentes que tienen las organizaciones para involucrar y comprender a sus empleados. Juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que denominamos aprendizaje organizacional y también en el aprendizaje individual en el puesto de trabajo. Impacta también en la satisfacción del trabajador y por ende en la productividad y rendimiento de la organización.</p> |

Con este diagnóstico se logra para cada área de la empresa el establecimiento y conocimiento de las actitudes y disposición de sus empleados, obteniendo una visión general, y por área o clasificación, de aquellos comportamientos que pueden afectar la satisfacción del grupo colaborador de la empresa.

4.3 CONCLUSIÓN

Actualmente es importante conocer las causas de rotación de personal en las organizaciones ya que el departamento de recursos humanos necesita poseer información sobre su propia gestión y a través de ésta saber las carencias y fortalezas que genera sus operaciones.

Esta información se puede obtener a través de los trabajadores que se desvinculan de una empresa por medio de la entrevista de salida y encuestas, siendo esta el principal medio utilizado para diagnosticar las causas que originan una rotación de personal cuando no hay un óptimo clima organizacional dentro de la empresa, por lo tanto estas podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento en lo que está correcto o incorrecto en los asuntos de la compañía.

Por lo anterior el presente estudio de investigación plantea la necesidad de conocer los motivos principales por los cuales el personal nuestra una insatisfacción dentro de su área de trabajo.

De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se determina por qué se van los empleados, con los instrumentos que se implementaron. En este aspecto se puede mencionar que la investigación de campo que se llevó acabo para esta investigación, arrojó información útil obtenida por medio de la entrevista y encuestas efectuada a los 10 sujetos que se tomaron de muestra, en donde se obtuvo que el ambiente laboral es uno de los factores determinantes para la rotación de personal.

La rotación de personal, también es un gran inconveniente para los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones, ya que ellos no le dan la importancia necesaria a esta y desconocen las consecuencias negativas que afectan la productividad de la misma. Además que no se utilizan herramientas

estadísticas para determinar las causas y los factores que influyen en la rotación. En los estudios encontrados se pueden mencionar que las principales factores de rotación son: disonancia entre la remuneración y el desempeño, la baja posibilidad de desarrollo, percepción de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, y presión por estructura de trabajo.

El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios. Lo anterior coincide con la propuesta presentada en esta investigación, en donde se indica que la capacitación continua del recurso humano, le permite obtener un valor agregado que repercute en el desarrollo del recurso humano, aspecto sumamente útil para las empresas.

De acuerdo a los precursores como Abraham Maslow y Robbins los estudios de las teorías del comportamiento organizacional, de la motivación y la satisfacción se sienten frustrados, no porque estas no sean profundas o validas, sino porque todas parecen centrarse solo en una parte de la verdad. Aunque nuestra estructura de las necesidades es abierta, la necesidad fundamental, la de realización personal, implica la lucha por alcanzar el potencial personal percibido, a medida que crecemos y nos desarrollamos, también cambia la idea que tenemos de nuestro potencial y por ende, la realización personal plena sigue siendo un potencial, algo que seguiremos tratando de alcanzar, pero al que nunca se llega por completo. Se trata de un mecanismo indispensable, sin el cual las personas no podrían satisfacer todas sus necesidades y dejarían de sentirse motivadas para actuar.

Por consiguiente de acuerdo a las experiencias del precursor Frederick W. Taylor, para poder tener esperanzas de obtener la iniciativa de los trabajadores, el gerente debe darles algún incentivo especial que supere a lo que ofrezcan otras empresas para el mismo empleo. Estos incentivos pueden darse de varios modos diferentes como, por ejemplo, la esperanza de un ascenso rápido, un salario más elevado, ya sea a sea de la forma de tasas generosas por pieza producida o

vinificaciones de algún tipo para los trabajadores rápidos y bien hechos; menos horas de trabajo, un mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo que las que se ofrecen ordinariamente, etc., por encima de todo, ese incentivo especial debe ir acompañado por la consideración personal y los contactos amistosos con sus obreros, que solo derivan de un interés amable y verdadero por el bienestar de los subordinados.

De acuerdo a esta investigación se planteó una hipótesis “El clima organizacional influye en la rotación de personal en las tiendas Bama S.A de C.V de Coatzacoalcos Veracruz”, haciéndola válida respecto a la investigación que se encontró en bibliografías y la investigación de campo realizada, implementando los instrumentos necesarios para su aplicación y posteriormente comprobando los resultados cuantitativos y cualitativos.

CAPITULO V. LA PROPUESTA

PROPUESTA

Dentro de esta investigación de gran importancia como lo fue éste, siempre se desea que haya un óptimo resultado continuo del mismo; por lo tanto se recomienda tomar en cuenta las siguientes propuestas, con el fin de que el Clima Organizacional en la empresa pueda mejorar y por ende hacer que el índice de rotación del personal disminuya, lo cual era el propósito del diagnóstico en nuestra investigación.

Sería de gran ayuda un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente ya que los empleados al sentirse apoyados responden satisfactoriamente en lo laboral.

Un punto de gran importancia es que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.

También es de gran importancia que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue ya que al carecer de esta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzarlo.

Por último se sugiere seguir con un estudio donde no solo se tomen en cuenta a los operadores, sino también a los dueños que se les aplique un cuestionario y

otro a los supervisores para poder comparar las respuestas de estos con las de los trabajadores y que el estudio que se lleve tome como base este trabajo para un mayor manejo de información y comprensión de esta tomado en cuenta y previendo que los trabajadores en los cuestionarios aplicados tienden a contestar en los extremos y por lo cual la información puede carecer de significancia. Se sugiere aplicar otro tipo de cuestionario abierto donde los trabajadores expliquen las causas del porque se sienten así.

A continuación se presentara más detalladas las propuestas para tener un óptimo Clima Organizacional.

Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento a empleados.

1. Promover la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como:

- ¿Qué propones para fomentar la motivación en los empleados de Bama S.A de C.V? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en la empresa para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

2. Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, cada uno de los jefes o directores debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. El departamento de Talento Humano

debe reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros. Igualmente, el departamento de Talento Humano debe evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.

4. Implementar actividades de motivación como son: reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo es valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

Reunirse con el grupo de trabajo. Cada jefe o director debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la empresa debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En este punto son importantes las actividades de reclutamiento y selección, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinado cargo, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeñe.

Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo se pueden promover actividades como el Departamento de trabajo más limpio y ordenado, o con el personal más amable, entre otros interesantes.

Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.

Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la empresa. En esta estrategia se sugiere seguir las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna, no obstante apoyar esto con alguna prebenda monetaria es importante para el empleado. Entre algunas recompensas monetarias se encuentran: Tiempo libre Banquetes Almuerzos e invitaciones a restaurantes Excursiones de compras Libros, discos, vídeo casetes Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “EMPLEADO DEL MES”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

3. Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas. Bama S.A de C.V puede implementar este tipo de premios y a su vez beneficiarse de las ideas y participación de los empleados.

4. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

- Promover el concurso y su objetivo.

- Fijar metas realistas, logrables y mensurables.
- Limitar el concurso a un período corto.
- Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.
- Fijar reglas que no sean complicadas.
- Entregar pronto los premios.

Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.

Es necesario dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a los directores y jefes a fin de que apliquen las recomendaciones impartidas en beneficio de fomentar la conformación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo deben ser conformados por los jefes o directores de cada área mediante las siguientes actividades:

1. Establecer si el área o departamento amerita la conformación de equipos de trabajo. Esto con el fin de no iniciar equipos donde no se necesita, por ejemplo, el área de mensajería tal vez no amerite la conformación de equipos de trabajo dado que allí cada empleado tiene funciones específicas que no dependen de las de los otros compañeros y trabajan generalmente fuera de las instalaciones de la empresa.
2. Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es importante definir los objetivos que estos deben cumplir. Así, no se conforman equipos sin un fundamento y se pueden establecer indicadores de desempeño de los equipos.
3. Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el jefe o director de área, debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a

su cargo, eso sí con un número límite de integrantes y que sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Si el departamento o área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.

4. Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo, al igual que los indicadores y cronogramas. Las actividades del equipo de trabajo deben ser definidas por sus integrantes, para esto se les debe proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados. Igualmente, y para motivar los equipos, es necesario utilizar las actividades de motivación como por ejemplo los reconocimientos por logros.

5. Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. Esto se hace a fin de mantener control y observar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.

Un aspecto importante que influye en la motivación y desempeño de los trabajadores, así como en el clima de trabajo, son las actividades de promoción y ascensos que gestione el área de talento humano.

Los ascensos o promoción se logran a través de una estructura vertical, es decir el ideal es que el empleado avance en cargo y por tanto en sueldo y experiencia. Esto permite tener opción a mayores ingresos y si es posible acceso a formación profesional.

Objetivos

- Realizar la Promoción y Ascenso con criterio técnico considerando todos los factores de evaluación posibles.
- Garantizar el derecho del empleado a la Promoción y Ascenso dentro de la empresa mediante el reconocimiento de sus méritos y calificaciones.

- Brindar igualdad de oportunidades a todos los empleados que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso respectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Babson, S., M. (2000). Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal. (3era. Edición). México: Editorial Limusa.
- Brunet, Luc. (1999). El Clima de trabajo en las Organizaciones. (Primera Edición). México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Churden, H. y Sherman Jr. A. (1995). Administración de Personal. (Décimo octava edición). México: Editorial Continental.
- Flores, R., Badii, M. y Abreu, J. (2007). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Consultado en enero 2010. (En red). Disponible en: <http://scholar.google.com/scholar>.
- Furnham Adrián. (2008). Psicología Organizacional. (Tercera Edición). México: Alfaomega.
- Hellriegel, Slocum, Woodman. (2003). Comportamiento Organizacional. (Octava Edición). Color S.A de C.V.
- Mondy, R. y Noé R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (Novena edición). México: Editorial Pearson-Prentice Hall.

- Páez, C. (2002). Rotación de Personal. Consultado en octubre 2009. (En red) disponible: <http://www.revistainterforum.com./español/articulos/012102.negocios2.html>.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). Administración. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.
- Sexton P. William. (2002). Teorías de la Organización. (Primera Edición). México: Editorial Trillas.
- Sexton P. William. (2002). Teorías de la Organización. (Primera Edición). México: Editorial Trillas.
- Zenger, J.H. (2008). Un mal jefe provoca una alta rotación de personal. Consultado en octubre 2009. (En red) Disponible en: <http://www.quecursar.com./un mal jefe provoca una alta rotación de personal.601>.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| RELACION CON EL LIDER DE TIENDA | | PROMEDIO PORCENTUAL |
|-----------------------------------|---|---------------------|
| No. | Afirmación | |
| 1 | Existe buena coordinación de actividades entre usted y su LT | |
| 2 | Las habilidades y conocimientos del LT son adecuados para desarrollar su trabajo | |
| 3 | El trato del LT es respetuoso, sincero y abierto | |
| 4 | Es adecuado el nivel de exigencia del LT | |
| 5 | Trabajas en equipo con el LT y tus compañeros | |
| 6 | Hablo libremente con el LT cuando estoy en desacuerdo con el | |
| 7 | El LT es justo con sus decisiones | |
| 8 | El LT fomenta las relaciones humanas con el personal | |
| Promedio general de inciso | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | PROMEDIO PORCENTUAL |
| No. | Afirmación | |
| 9 | Estas satisfecho con el entorno de tu área de trabajo como iluminación, clima, etc. | |
| 10 | La limpieza y el aseo en general son buenos | |
| 11 | Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo | |
| 12 | El equipo de cómputo y los sistemas trabajan adecuadamente | |
| Promedio general de inciso | | |
| CAPACITACION | | PROMEDIO |

| | | PORCENTUAL |
|-----------------------|--|-----------------------------------|
| No. | Afirmación | |
| 13 | Los cursos de capacitación son suficientes para realizar mi trabajo | |
| 14 | La empresa cuenta con un programa de capacitación y desarrollo | |
| 15 | Recibo apoyo del LT para capacitarme en las actividades de la tienda | |
| | | Promedio general de inciso |
| SUELDO Y PRESTACIONES | | PROMEDIO PORCENTUAL |
| No. | Afirmación | |
| 16 | Es justo el sueldo que percibo en comparación al trabajo desempeñado | |
| 17 | El pago de sueldos, tiempo extra y prestaciones es puntual y conforme a la Ley | |
| | | Promedio general de inciso |
| TRABAJO EN EQUIPO | | PROMEDIO PORCENTUAL |
| No. | Afirmación | |
| 18 | Existe coordinación de actividades entre sus compañeros de trabajo | |
| 19 | El trabajo está bien organizado dentro del equipo | |
| 20 | Están delimitadas las responsabilidades dentro del equipo | |
| 21 | Le ayudaron y apoyaron los primeros días que ingreso a la tienda | |
| 22 | Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien | |
| 23 | Cuando tiene dificultades en el trabajo cuenta con el apoyo de sus compañeros | |
| | | Promedio general de inciso |

| CALIDAD Y RESULTADOS | | PROMEDIO PORCENTUAL |
|----------------------|---|-----------------------------------|
| No. | Afirmación | |
| 24 | Tengo conocimientos acerca de la calidad en el servicio | |
| 25 | Los clientes están satisfechos con la calidad de nuestro servicio | |
| 26 | Recibo información del LT en relación a nuestra calidad en el trabajo | |
| 27 | En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados | |
| 28 | Recibo retroalimentación por parte del LT acerca de mi trabajo realizado | |
| 29 | Tengo suficiente libertad para tomar decisiones en mi trabajo | |
| 30 | Me considero con la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo | |
| | | Promedio general de inciso |
| COMUNICACIÓN | | PROMEDIO PORCENTUAL |
| No. | Afirmación | |
| 31 | Tengo confianza para reportar anomalías, fallas , abusos , deshonestidad , etc. | |
| 32 | Estoy oportunamente comunicado sobre objetivos, cambios , logros y actividades | |
| 33 | El LT y demás superiores escuchan mis ideas, opiniones y comentarios | |
| 34 | Es buena la comunicación con mis compañeros de trabajo | |

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| 35 | Se me dio a conocer las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto | |
| 36 | Tengo conocimiento de mis derechos y obligaciones como trabajador | |
| 37 | El LT conoce mis problemas de trabajo y me orienta | |
| 38 | Se difunde y se aplica de manera justa el Reglamento y Políticas de la Empresa | |
| Promedio general de inciso | | |

| IDENTIFICACION Y COMPROMISO CON LA EMPRESA | | PROMEDIO PORCENTUAL |
|---|---|----------------------------|
| No. | Afirmación | |
| 39 | Tengo compromiso e interés para seguir dentro de la empresa | |
| 40 | La empresa se interesa verdaderamente por mi | |
| 41 | Estoy satisfecho y orgulloso de pertenecer a la empresa | |
| 42 | De saber cómo eran las cosas en la Empresa, aun así hubiera entrado en ella | |
| 43 | Dejaría la empresa por otro trabajo en igualdad de condiciones y sueldos | |
| Promedio general de inciso | | |

| MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO | | PROMEDIO PORCENTUAL |
|------------------------------------|---|----------------------------|
| No. | Afirmación | |
| 44 | El LT supervisa y evalúa las actividades encomendadas | |
| 45 | Existe igualdad entre hombres y mujeres para ocupar puestos de trabajo | |
| 46 | Es posible la promoción laboral por un buen desempeño | |
| 47 | Me siento valorado y respetado en mi trabajo | |
| 48 | Cuando logro un buen resultado o algo sobresaliente en el trabajo lo reconoce el LT | |
| Promedio general de inciso | | |

| ENTREVISTA DE SALIDA | | | | | | | |
|---|--|--|--|-----------|---------|---------|---------|
| TIENDA BAMA LOMAS | | | | VALOR 4 | VALOR 3 | VALOR 2 | VALOR 1 |
| Aspectos a evaluar | | | | Excelente | Buena | Regular | Mala |
| Primera impresión de la empresa | | | | | | | |
| Primera atención recibida | | | | | | | |
| Información recibida acerca de las funciones del puesto | | | | | | | |
| Sueldo ofrecido en la entrevista | | | | | | | |
| Trato del reclutador | | | | | | | |
| RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | | | | | | | |
| Aspectos a evaluar | | | | | | SI | NO |
| ¿Te informaron puntualmente las citas para entrevista? | | | | | | | |
| ¿Te proporcionaron oportunamente la lista de documentos para la contratación? | | | | | | | |
| ¿Te explicaron claramente en que consistía el puesto? | | | | | | | |
| ¿Te entregaron tu uniforme al ingresar? | | | | | | | |
| CAPACITACIÓN | | | | | | | |
| ¿Cómo calificas... | | | | Excelente | Buena | Regular | Mala |
| la capacitación recibida? | | | | | | | |
| el trato del capacitador? | | | | | | | |
| la solución en la capacitación? | | | | | | | |

ANEXO 2: ENTREVISTA DE SALIDA

Nota: Esta información es confidencial y muy valiosa para la empresa, te rogamos contestar con sinceridad.

| JEFE INMEDIATO | | | | | | |
|---|--|--|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Aspectos a evaluar | | | Excelente | Buena | Regular | Mala |
| Relaciones laborales con el jefe inmediato | | | | | | |
| Relaciones interpersonales con el jefe inmediato | | | | | | |
| Comunicación con el jefe inmediato | | | | | | |
| Actitud de apoyo con el jefe inmediato | | | | | | |
| Solución a dudas de trabajo | | | | | | |
| Claridad en las instrucciones del jefe | | | | | | |
| Comprensión del jefe de sus necesidades | | | | | | |
| COMPAÑEROS DE TRABAJO | | | | | | |
| Aspectos a evaluar | | | Excelente | Buena | Regular | Mala |
| Relaciones laborales con compañeros | | | | | | |
| Relaciones interpersonales con compañeros | | | | | | |
| Comunicación con los compañeros | | | | | | |
| Apoyo de los compañeros | | | | | | |
| Integración del equipo de trabajo | | | | | | |
| PUESTO DESEMPEÑADO | | | | | | |
| ¿Te fueron proporcionadas las herramientas necesarias para el desempeño de tus funciones? | | | | | | |
| ¿Cuáles funciones de tu puesto te agradaron? | | | | | | |
| ¿Cuáles funciones de tu puesto no te agradaron? | | | | | | |
| ¿Realizaste funciones que no correspondían al puesto? | | | | | | |

| AMBIENTE DE TRABAJO | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Evalua los siguientes puntos: | | | Excelente | Buena | Regular | Mala |
| Ambiente de trabajo en general | | | | | | |
| Condiciones de trabajo en general | | | | | | |

*Agradecemos tu valiosa opinión y el tiempo que dedicaras al contestar la Encuesta de Clima Organizacional 2015
Te informamos que con los resultados obtenidos, mejoraremos nuestro camino, rumbo al éxito.*

Por favor Marca con una X la respuesta que consideres de acuerdo a tu punto de vista.

La información es confidencial por lo tanto, puedes contestarlo solo y expresar libremente tus comentarios.

| INDUCCION | R E S P U E S T A S | | |
|--|--|--|---|
| Respecto al origen de la Empresa: | Se me informó desde que ingresé la historia de la compañía. | Conozco un poco de la empresa, por lo que he escuchado y visto. | Nunca me informaron la historia de la Empresa. |
| En cuanto a Misión, Visión, Valores y Política de Calidad: | Los conozco desde que ingresé. | Sé que existen pero no los conozco. | Desconocía que existen en la Empresa. |
| Respecto a las políticas de la Empresa: | Desde que entré a la Empresa me plantearon todas las políticas. | Me platicaron superficialmente algunas políticas. | Solo las conozco por lo que he oído y visto. |
| ¿Con que valores de la empresa te identificas? | | | |
| Menciona los aspectos positivos de la empresa | | | |
| Menciona los aspectos negativos de la empresa | | | |
| ¿Qué sugieres para mejorar la empresa? | | | |
| ¿Recomendarías la empresa a otras personas? | | | |
| ¿Por qué? | | | |

ANEXO 3: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| ORGANIZACIÓN | R E S P U E S T A S | | |
|--|---|---|--|
| ¿Existen manuales de procedimientos y los conozco? | Si existen y los conozco, | Hay desorientacion y todo se hace al entendimiento individual, | No existen |
| ¿El personal con el que cuenta la Empresa es la necesaria para la carga de trabajo que se tiene? | No, falta más personal, | En ocasiones falta personal para realizar el trabajo, | Es suficiente con el personal actual, |
| ¿Las funciones de mi puesto estan bien definidas ? | Si, Conozco mis funciones a la perfección, | No estan definidas mis funciones y tengo algunas dudas, | Desconozco mis funciones, |

| PLANEACION | R E S P U E S T A S | | |
|--|---|--|---|
| ¿En nuestra Empresa hay planes claros, con objetivos y metas prioritarias? | Si existen y los conozco | Si existen pero no los conozco | Hay desorientacion y todo se hace de manera desorganizada, |
| ¿Los planes se van haciendo conforme sucedan las cosas? | Nunca se nos acumula el trabajo | A veces el trabajo se nos acumula, | Siempre se nos acumula el trabajo |
| ¿Existe un programa de limpieza y se lleva a cabo? | Si existe y se lleva a cabo en tiempo y forma, | Existe, pero no se le da seguimiento, Se hace a lo observado en el dia, | No existe un programa, |

| SATISFACCIÓN | R E S P U E S T A S | | |
|--|--|--|--|
| ¿Me agrada mi trabajo? | Si, Me gusta mucho mi trabajo. | Me es indiferente. | No me gusta mi trabajo. |
| En mi Trabajo, Me siento todo el tiempo satisfecho. | En todo momento. | En ocasiones, me siento satisfecho. | Nunca me siento satisfecho. |
| ¿Cambiaría de Trabajo? | No deseo cambiar mi empleo por ningún otro. | No deseo cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor. | Me agrada la idea de pensar en cambiarme de trabajo. |
| Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo ¿cuál escogería? | Me quedo con Mi Trabajo Actual. | Un trabajo en otra ocupación. | La misma ocupación en Otra Empresa. |
| De mi trabajo, me satisface más... | Sueldo y posibilidad de progreso. | Como me tratan mis compañeros y Jefes. | Las funciones que desempeño y los retos que debo cumplir. |

| PROMOCION | R E S P U E S T A S | | |
|---|---|--|---|
| Cuando hay puestos vacantes, considero que los puestos se cubren... | Seleccionando a empleados de acuerdo con su habilidad y experiencia, | Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados, | Con nuevos trabajadores, |
| Siento que para subir de puesto debo: | Estudiar o capacitarme en otras áreas, | Cumplir bien con mi trabajo para ascender, | Tener buenas amistades o relación con los Jefes, |

| DISCIPLINA | R E S P U E S T A S | | |
|--|--|--|--|
| ¿Es común que las cosas se pierdan, estén fuera de su lugar o no se sepa quien las tomo? | Siempre se pierden cosas | Con frecuencia se pierden | Nunca se pierden cosas |
| ¿Hay orden y disciplina en mi área de Trabajo? | Si hay orden y disciplina | Regularmente hay orden y disciplina | Hay faltas, retardos, indisciplina y mal manejo de valores, |
| Considera el rol de actividades justo y equitativo? | Excelente, es justo y equitativo, | Regular, se hacen cambios sin previo aviso, | No Se respeta, y los cambios no son equitativos, |
| Se sanciona o castiga al personal que comete errores o malas acciones? | Si se sancionan, | A veces pasan desapercibidos, No se les toma mucha importancia, | Nunca se sancionan las malas acciones, |

| DIRECCION | R E S P U E S T A S | | |
|---|--|--------------------------------------|--|
| ¿En cuanto a la relación que tienen conmigo los Jefes siento que ...? | Me supervisan e indican mis errores, reconociendo siempre mi trabajo, | Solo me indican mis errores, | No hay supervisión, |
| ¿Mi Jefe acepta mis opiniones? | Si las acepta, | A veces las acepta, | Nunca las acepta, |
| ¿Mi jefe me da órdenes con firmeza, razón, y respeto? | Si lo hace, | Solo en ocasiones, | Siento que solo impone su voluntad, |
| ¿Mi jefe me motiva e incentiva? | Me siento motivado, | A veces me motiva e incentiva | No me motivan y me siento desmotivado y desanimado, |
| ¿Mi Jefe, en cuanto a su actitud personal hacia mí es? | Muy justo y equitativo, | A veces justo, a veces no, | Considero que suele ser Injusto |

| REMUNERACION | R E S P U E S T A S | | |
|--|---|--|---|
| En cuanto a mi sueldo siento: | Que la compañía me paga lo justo de acuerdo a mi puesto y desempeño, | Que me encuentro dentro del rango que se debe de pagar a mi puesto, | Que se me paga menos de lo que mi puesto merece, |
| En cuanto a las prestaciones que se otorgan a los trabajadores siento: | Que la Empresa otorga lo justo de acuerdo a la Ley, | Que la empresa debería brindar otras prestaciones, | Que no otorgan lo justo, |

| INTEGRACION | R E S P U E S T A S | | |
|--|---|---|---|
| Mi relación de trabajo con mis compañeros la considero : | Me toman en cuenta y hacen sentirme que soy parte del equipo | Siento que solo en ocasiones me toman en cuenta como parte del equipo, | No me siento integrado al equipo, por que no me toman en cuenta, |
| ¿Ser parte de la Empresa me hace sentir? | Que pertenezco a una de las mejores compañías del ramo, | Que es una Empresa que me sirve para entrar a otra empresa, | Que podría estar en mejores empresas que esta, |

| RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS | R E S P U E S T A S | | |
|--|--|--|---|
| ¿Mi jefe me informa sobre mis fallas y reconoce mis logros? | Siempre me dice cuando hago las cosas bien y tambien cuando me equivoco | Solo en ocasiones | Solo considera mis fallas y errores |
| ¿Mi jefe valora lo que he logrado para beneficio de la Empresa ? | Mi trabajo siempre es bien reconocido. | Algunas Veces | Nunca han valorado mis esfuerzos. |
| ¿Recibo premios o recompensas por hacer bien mi trabajo? | La compañía sí me ha otorgado recompensas por hacer bien mi trabajo. | Algunas Veces. | Nunca me han dado premios por hacer bien mi trabajo. |
| ¿ La Empresa fomenta, estimula y acepta la creatividad de los trabajadores ? | Si. Siempre aceptan mis ideas nuevas y propuestas de mejora. | En ocasiones Aceptan mis ideas. | Cualquier idea nueva es rechazada. |