

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE
PERMITA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS DE
SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA. CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALVARADO ALAS, ZULMA YAMILETH
GRANADO JIMÉNEZ, MARCO ANTONIO
VALLADARES CHÁVEZ, NUVIA VERÓNICA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR
LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

ENERO DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL

LICENCIADO DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ING. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ

DOCENTE DIRECTOR

LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

COORDINADOR DEL SEMINARIO

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR

LIC. FRANCISCO ANTONIO QUINTANILLA

ENERO DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar doy las gracias a Dios por la fortaleza que me dio para culminar mi carrera, luego a mis padres: Adalberto Valladares y Maria Julia de Valladares por todo su apoyo y bendiciones para que esto fuera posible, a mis hermanas Sarahí y Benilda, porque siempre hemos estado juntas saliendo adelante.. A mis compañeros Marco y Yamileth, porque formamos un buen equipo de trabajo, también doy las gracias a mis amigos Rita, Daniel y Carlos, porque siempre estuvieron cuando los necesite, especialmente a Rita, porque recuerdo mucho sus palabras de aliento para que continuara mis estudios y a Daniel por sus explicaciones. Finalmente quiero agradecer a nuestro asesor el Lic. Pedro Armando Santana Cuadra por su disponibilidad en asesorarnos.

Nuvia Verónica Valladares Chávez

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida, A mi madre Ada Luz Granado, fuente de toda mi inspiración brindandome su apoyo a lo largo de mi vida. A mis hermanos Oscar, Yamileth y Enrique porque siempre hemos estado juntos y saliendo adelante a pesar de todas las adversidades. A mis compañeras de grupo Nuvia Verónica y Zulma Yamileth con quienes formamos un equipo donde la solidaridad, el apoyo, la comprensión y el trabajo arduo sobresalieron. A todas las personas que de una u otra manera nos han brindado su apoyo. Y finalmente a nuestro docente director Lic. Pedro Armando Santana Cuadra, cuyo valioso aporte hizo posible el desarrollo del presente trabajo.

Marco Antonio Granado Jiménez

Agradezco a Dios por haberme ayudado a finalizar mi carrera y por todas sus bendiciones, a mi madre Dolores Alas a quien dedico mi carrera ya que ha sido un pilar muy importante en mi vida por lo que le agradezco todo su apoyo y su amor, a mi hermana Nancy Alvarado por haberme ayudado tanto, a mi padre Carlos Alvarado por su apoyo, asimismo a mis amigos y compañeros de tesis Nuvia y Marco por haberme dado la confianza y la oportunidad de trabajar a su lado y haber podido finalizar esta meta juntos, a mis amigas/os por haberme dado todo su apoyo y finalmente agradezco a nuestro asesor Lic. Pedro Armando Santana Cuadra por su valiosa asesoría.

Zulma Yamileth Alvarado Alas

INDICE

Contenido	Página
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	1
GENERALIDADES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EMPRESA SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. SERVITRANS	1
A. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE CARGA	1
1. Definición	1
2. Clasificación	2
3. Objetivos Generales, Metas específicas, Estrategias básicas de Servicios.	2
a. Objetivo General.....	2
b. Metas específicas	2
c. Estrategias básicas de servicios.....	3
B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “SERVITRANS”	7
1. Antecedentes.....	7
2. Objetivos Generales, Metas específicas, Estrategias básicas y Servicios.	8
a. Objetivo General.....	8
b. Metas específicas	8
c. Estrategias básicas de servicios.....	8
3. Misión, Visión y Valores.....	10
a. Misión	10
b. Visión.....	11
c. Valores	11
4. Estructura Organizativa	12
a. Organigrama	12
b. Funciones Principales	13
C. GENERALIDADES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	15
1. Antecedentes del Clima Organizacional.....	15

a. Definición	15
b. Importancia	16
c. Objetivos del Clima Organizacional	18
d. Políticas del Clima Organizacional.....	19
e. Características del Clima Organizacional.....	19
f. Funciones del Clima Organizacional	26
g. Tipos de Clima Organizacional	30
h. Administración del Clima Organizacional	32
i. Elementos del Clima Organizacional	33
1) Organización	33
a) Concepto	34
b) Importancia	34
2) Relaciones Interpersonales.....	35
a) Concepto	35
3) Prestaciones	36
a) Concepto	36
4) Motivación	36
a) Concepto	36
b) Importancia	37
c) Algunas Teorías de la motivación	37
5) Comunicación	46
a) Concepto	46
b) Importancia	46
6) Liderazgo.....	47
a) Concepto	47
b) Importancia	47
c) Fuentes de poder	48
d) Estilos de liderazgo	48

CAPITULO II	51
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA	
SERVICIOS DE TRANSPORTES S.A. DE C.V., SERVITRANS	51
A. Importancia de la Investigación	51
B. Alcances y Limitaciones	52
C. Metodología de la Investigación	53
1. Objetivos	53
2. Hipótesis	54
3. Métodos de investigación	55
4. Tipos de investigación	56
5. Fuentes de información	57
a. Fuente primaria	57
b. Fuente secundaria	57
6. Técnicas de recolección de datos	57
a. La Entrevista	58
b. El Censo	59
7. Instrumentos utilizados para la recolección de información	59
a. Cuestionario	59
b. Guía entrevista	60
8. Determinación de la Población	60
9. Tabulación en interpretación de los datos	61
D. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa: SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V.	
“SERVITRANS, S.A. DE C.V.”	61
1. Conclusiones	67
2. Recomendaciones	68
CAPITULO III	69
PROPUESTA DE CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR PARA LA MEJORA DEL CLIMA	
ORGANIZACIONAL, EN LA EMPRESA: SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V.	69
A. OBJETIVOS DEL CAPITULO	69
1. Objetivo General	69

2. Objetivos Específicos	69
B. PROPUESTA DE CURSOS DE ACCIÓN	70
1. CUESTIONARIO	72
2. INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	87
3. INSTRUMENTO: PROGRAMA DE SEMINARIOS Y CAPACITACIONES	99
4. INSTRUMENTO FORMAL DE COMUNICACIÓN	108
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	114
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFIA	118
GLOSARIO DE TERMINOS.....	120
ANEXOS.....	124

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el propósito fundamental de estudiar como incide el clima organizacional en la productividad de los empleados de la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V." y en base a los resultados obtenidos, proponer instrumentos que ayuden a formular cursos de acción para contrarrestar situaciones adversas relacionadas con el clima organizacional, que mejoren la productividad del personal de la empresa.

Para fundamentar la investigación se recopiló información acerca de cómo medir el clima organizacional y su incidencia en los resultados de las empresas, esta formulación del marco teórico fue de mucha ayuda para realizar el estudio, de igual manera la información proporcionada por la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V."

Con el anterior marco de referencia se realizó la investigación de campo por medio de la técnica del censo y la entrevista; las cuales se utilizaron con el objetivo de realizar un diagnóstico enfocado en 6 elementos que se consideraron relevantes para conocer como se encuentra el clima organizacional en la empresa, en sus diferentes funciones administrativas más importantes: Administración, Ventas, Operaciones y Aduanas.

De esta manera se propone los instrumentos que servirán como insumo para la elección de cursos de acción a seguir para mejorar la Productividad de los empleados de la empresa de SERVICIOS DE TRANSPORTES DE CARGA "SERVITRANS".

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación muestra una descripción detallada acerca de las generalidades y características más importantes de las empresas de transporte de carga, los servicios que prestan, recursos, objetivos y estrategias utilizadas y a quienes es dirigido el servicio, Asimismo se detallan las generalidades de la empresa en estudio, en este caso SERVITRANS S.A. DE C.V., sus antecedentes, estructura organizativa, sus planes de acción a seguir y demás características; por otro parte se explican las características y factores más importantes que intervienen en el Clima organizacional en general; los diferentes tipos en los que se clasifica el clima organizacional, las políticas, funciones y la forma de administrarlo. Asimismo se mencionan y describen algunas teorías sobre motivación, liderazgo y comunicación.

En el capítulo II se presenta un diagnóstico del estado en que se encuentra la empresa Servicios de Transporte, S.A. DE C.V. "SERVITRANS, S.A DE C.V." con respecto al clima organizacional, de acuerdo a la percepción del personal que labora para la empresa.

Los resultados obtenidos por medio del censo son presentados mediante gráficos y tablas de frecuencias, además de su análisis e interpretación para facilitar su comprensión. Todos los elementos son analizados y se presenta un resumen por cada uno de ellos expresando los aspectos más relevantes de la investigación, lo cual proporcionará una visión más amplia para la presentación de la propuesta metodológica para la mejora del Clima Organizacional.

En el capítulo III se presenta la descripción de la propuesta metodológica a implementar en la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.” con el fin de incrementar la productividad del personal de la empresa y por ende los resultados esperados por la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Censo realizado y a los resultados obtenidos se considera oportuno proponer las siguientes herramientas: Un instrumento de medición del clima organizacional, un instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal, la propuesta de un programa de seminarios y capacitaciones y la estandarización de un canal formal de comunicación.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EMPRESA SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. SERVITRANS.

A. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE CARGA

1. Definición

Empresa:

Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.

Empresa de Servicios de transporte de carga.¹

Estas empresas son conocidas a nivel internacional como Freight Forwarders, Transitarios, Expedicionarios y/o Operadores de Transporte Multimodal, son las empresas expertas en el diseño y optimización de rutas, tiempos y costos de tránsito de las mercaderías desde origen a destino, ofreciendo a importadores y exportadores todo tipo de servicios anexos a la carga, entre los que se cuentan, trámites documentales y aduaneros, certificados de origen, licencias, embalaje, almacenaje, paletizaje, distribución y logística.

¹ www.alog.cl

2. Clasificación

Por su actividad y giro las empresas de transporte de carga están clasificadas como de Servicios.

Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, para el caso como es una empresa de carácter privado persigue fines lucrativos.

3. Objetivos Generales, Metas específicas, Estrategias básicas de Servicios.

a. Objetivo General:

Transportar la carga eficientemente apoyada en la experiencia, el conocimiento y estableciendo una relación confiable de negocios entre los clientes, navieras y la empresa de servicios de transporte de carga.

b. Metas específicas:

Lograr la satisfacción de los clientes en sus necesidades de servicio de transporte internacional, y convertirse en parte integral en el desarrollo y crecimiento de estas empresas y de la economía en los diferentes países en los que desarrollan sus operaciones.

c. Estrategias básicas de servicios

Dentro de las estrategias básicas que generalmente formulan las empresas de servicios de Carga se mencionan:

- 1) Contactos en todo el mundo
- 2) Precios competitivos
- 3) Servicios integrados
- 4) Servicio de transporte de todo tipo a nivel mundial
- 5) Comunicación e Información permanente sobre sus transportes
- 6) Experiencia profesional
- 7) Responsabilidad
- 8) Agilidad en los trámites

SERVICIOS QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA



Transporte marítimo: Contenedores completos, consolidado o carga suelta desde cualquier parte del mundo hasta **El Salvador** y vice-versa.



Transporte aéreo: Le movemos sus cargas desde cualquier parte del mundo hasta **El Salvador** y vice-versa a suelta o consolidada.



Transporte Terrestre: Desde y hasta El Salvador, todo Centroamérica y México en contenedores completos y en carga consolidada.



Itinerarios: Esté informado en todo momento del estatus de su carga: Tiempo de salida, itinerario en tiempo real, fecha de llegada.



Almacenes: Contamos con almacenes en cualquier parte del mundo con todos los requisitos o permisos exigidos en nuestra área.

EMPRESAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Empresa	M REPRESENTACIONES, S..A DE C.V.
Dirección	Calle Alirio Cornejo, Col. Universitaria Norte, No. 25c, Mejicanos, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	15
Empresa	CS LOGISTICS, S.A. DE C.V.
Dirección	Prolongación de la Juan Pablo II, Centro Comercial Juan Pablo II, Local 303B, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	10
Empresa	CYC LOGISTICS, S.A. DE C.V.
Dirección	Boulevard Los Próceres, sobre la Autopista Sur No. 18, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	8
Empresa	INTERNATIONAL GLOBAL CARGO, S.A. DE C.V.
Dirección	Centro Comercial Feria Rosa, Local H-304, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	12
Empresa	AIMAR, S.A. DE C.V.
Dirección	69 Av. Norte. No. 724, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	35
Empresa	KUEHNE NAGEL, S.A. DE C.V.
Dirección	103 Av. Norte No. 124, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	12
Empresa	AGD CARGO, S.A. DE C.V.
Dirección	Edif. Xaya, Local No. 1, 2º Nivel, Av. Sierra Nevada, Col. Miramonte, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	19

Empresa	SISTEMAS AEREOS, S.A. DE C.V.
Dirección	Av. Bernal y Calle Los Sisimiles No. 592, Col. Yumuri, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	26
Empresa	CONSOLIDADOS 807, S.A. DE C.V.
Dirección	63 Av. Norte y 1º calle poniente, No. 175, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	32
Empresa	PIER 17, S.A. DE C.V.
Dirección	Boulevard del Hipódromo, Edif. Sky Light Center Local 115, Col. San Benito, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	16
Empresa	CARGA URGENTE DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
Dirección	Col. El Mirador, No. 53-53, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	18
Empresa	TGD CARGO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
Dirección	47 Av. Norte, Condominios Metro 2000, Local B-14, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	12
Empresa	MT CARGO, S.A. DE C.V.
Dirección	Km 9 1/2, Carr. a Comalapa, Centro Comercial Santorini, Edif. 1A, San Marcos, S. S. El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	20
Empresa	SERCOGUA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
Dirección	Pasaje las Rosas, No. 5267. Lomas Verdes, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	18
Empresa	SERVITRANS, S.A. DE C.V.
Dirección	Calle Arturo Ambrogi, casa No. 8, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A.
Personal ocupado:	25

Cuadro No. 1 FUENTE: Información proporcionada por SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE

C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V."

B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “SERVITRANS”.

1. Antecedentes

En el año de 1988, una familia procedente de Hamburgo, Alemania y con mucha tradición comercial, fundó en San Salvador / El Salvador, C.A., la empresa **SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”** como una compañía de comercio internacional. A pesar de su modesto inicio, **SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”** se desarrolló en la capital del país como una de las empresas representantes líderes en el mercado, con representaciones como por ejemplo VANGUARD LOGISTICS, que a nivel mundial es líder en logística de transporte internacional.

La empresa **SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”** está ubicada en la Colonia Escalón, Calle Arturo Ambrogi, Casa No. 8, del Municipio de San Salvador.

La empresa se dedica a la venta de los servicios de logística de transporte internacional, vía marítima, aéreo y terrestre, se dice que es un intermediario de servicios de transporte de carga, ya que contrata los servicios de las navieras para la importación y exportación de la mercadería; así como los servicios de compañías de transporte terrestre para mover la carga de los diferentes puertos, como Santo Tomas de Castilla (Guatemala);

Puerto Cortez (Honduras); Acajutla, etc. La razón por la cual muchos de sus clientes prefieren el servicio de un intermediario de carga y no el de una naviera directamente es porque el servicio que presta un intermediario de carga responde más a las necesidades de los clientes de estar informados constantemente de sus embarques, es decir que es un servicio más eficiente comparado con el de la naviera.

2. Objetivos Generales, Metas específicas, Estrategias básicas y Servicios.

a. Objetivo General

El objetivo principal es transportar la carga eficientemente apoyada en la experiencia y conocimiento, estableciendo una relación confiable de negocios entre los clientes y la familia SERVITRANS.

b. Metas específicas

Desarrollar un sistema integrado de logística para la importación y exportación de carga entre El Salvador y el resto del mundo.

c. Estrategias básicas de servicios

Entre las estrategias básicas formuladas por la empresa se mencionan:

- 1) Programan el transporte de carga marítima o aérea a través de un sistema de comunicación, el cual está unido a una red internacional.

- 2) Manejan todos los trámites entre proveedores, compradores, cliente en destino final, línea transportista, aduanas y cualquier otra entidad involucrada.
- 3) Manejan todos los servicios auxiliares del Sistema Aduanero Nacional.
- 4) Coordinan el transporte interno para la entrega de carga a sus destinos finales.
- 5) Brindan asesoría profesional a clientes en el negocio de la exportación, lo cual tiene como resultado mejores precios y múltiples beneficios.

SERVICIOS PRESTADOS POR LA EMPRESA SERVITRANS

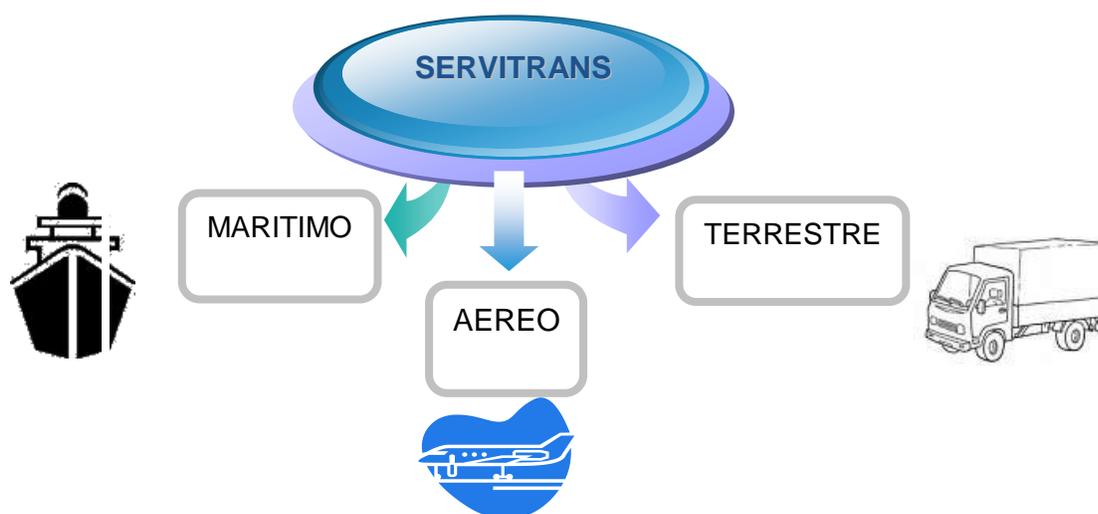


FIGURA No. 1

FUENTE: Información proporcionada por SERVITRANS.

SERVITRANS OFRECE LOS SIGUIENTES SERVICIOS:

- 1) Transporte Aéreo: Ofrece tarifas competitivas en el mercado, con salidas diarias de toda Centro América, y salidas semanales en el resto del mundo.
- 2) Transporte Marítimo: Las mejores tarifas del mercado, embarca desde cualquier puerto del mundo, tanto carga consolidada como contenedores completos.
- 3) Transporte Terrestre: Ofrece transporte desde puerto, almacenadora, y hasta las bodegas de sus clientes. Para todos sus servicios ofrece los trámites y servicios aduanales.

3. Misión, Visión y Valores

a. Misión

“Somos una empresa de servicios de carga comprometida con nuestros clientes manejando su carga con responsabilidad, por que cada cliente es diferente, ofrecemos un servicio personalizado que se ajusta a cada necesidad particular y en el menor tiempo posible ya que nuestro profesional equipo de trabajo se esfuerza por mantener una estrecha comunicación con nuestros agentes en origen y de esta forma proporcionar la mejor atención a nuestros clientes”.²

² Información proporcionada por la empresa Servicios de Transporte, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”

b. Visión

“Ser la empresa de servicios de transporte de carga más reconocida por su personalizado servicio al cliente, por brindar las mejores y más convenientes soluciones a las necesidades de manejo de mercadería de nuestros clientes.”³

c. Valores

- 1) Solidaridad
- 2) Amistad
- 3) Colaboración
- 4) Honestidad
- 5) Tolerancia
- 6) Comprensión
- 7) Cooperación
- 8) Respeto

³ Información proporcionada por la empresa Servicios de Transporte, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”

4. Estructura Organizativa

a. Organigrama

La estructura organizativa de la empresa **SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. "SERVITRANS"** se constituye de la siguiente manera:



FIGURA No. 2

FUENTE: Información proporcionada por SERVITRANS.

b. Funciones Principales

FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS
SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V.
“SERVITRANS, S.A. DE C.V.”

Junta Directiva	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proteger los Intereses de los accionistas de la compañía ➤ Reuniones para elección de Directivos ➤ Revisión de los Estados Financieros de la empresa ➤ Declarar Dividendos ➤ Asignar los salarios de los Empleados ➤ Autorizar despidos y aumentos de salarios a los empleados ➤ Revisar el sistema interno de los empleados ➤ Revisar el Sistema Interno con los Auditores ➤ Organizar contratos Importantes ➤ Revisión de utilidades de proyectos importantes 	
Gerencia	Departamento de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar los departamentos de Ventas, Operaciones y Aduanas ➤ Toma de Decisiones Administrativas ➤ Apoyo a la Gerencia de ventas para incrementar las ventas ➤ Firma de Cheques y autorización de pagos ➤ Establecer las políticas de la Empresa y darlas a conocer a los empleados por medio de MEMORANDUMS ➤ Control de las Ingresos y Egresos de la Empresa ➤ Contratación del personal que la Empresa requiere ➤ Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cotizar y Vender servicios de transporte internacional vía marítima (carga consolidada y contenedores completos) aéreo, terrestre y trámites aduanales ➤ Comunicación con Navieras para actualización de tarifas de fletes, itinerarios de salidas, tiempos de transito, etc ➤ Comunicación con los Agentes en los diferentes países de origen para la coordinación con los proveedores y navieras ➤ Establecer metas y comisiones de los Ejecutivos de Ventas ➤ Elaboración, presentación y justificación del reporte mensual de ventas a Gerencia General ➤ Atención personalizada a cuentas VIP ➤ Reuniones con El Gerente de Operaciones y aduanas para medir la calidad de servicio que se está prestando a los clientes ➤ Otros

Departamento de Operaciones	Departamento de Aduanas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener informado a cada uno de los clientes del estatus de sus cargas (consolidados marítimos, aéreos, contenedores completos, terrestre, exportaciones) ➤ Comunicación con los países de origen para estar pendientes de las fechas de salida, así como informar por discrepancias o problemas con las cargas de los clientes ➤ Coordinación con Navieras, compañías de Transporte, almacenadora y los clientes ➤ Visitar y atender visitas a: clientes, navieras almacenadoras, etc. ➤ Elaboración de Documentos de transporte Originales como por ejemplo: HBLS, Cartas de Porte, etc ➤ Manejo de sistemas de aduanas para ingreso de manifiestos electrónicos ➤ Facturación de Fletes y manejos de carga, estadías, demoras y otros ➤ Coordinar la seguridad privada que asignen los clientes de para sus contenedores. ➤ Reportar los contenedores vacíos a las navieras. ➤ Facturar a origen los gastos locales para cont. completos y consolidados ➤ Revisar cobros de las navieras y solicitar el pagos a Gerencia ➤ Coordinar la descarga de contenedores consolidados en las almacenadoras y de los contenedores completos en las bodegas de los clientes ➤ Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener informado a cada uno de los clientes del status de su tramite aduanal ➤ Coordinar con el Agente aduanal externo y el cliente para la clasificación arancelaria de los productos ➤ Coordinar con el depto. De Operaciones del status de las cargas de los clientes que han solicitado tramite aduanal ➤ Asesorar a los clientes sobre nuevas disposiciones de aduanas y documentos para liberar sus cargas ➤ Revisar documentos y solicitar pagos de impuestos a los clientes ➤ Elaborar documentos de Aduana requeridos para liberar las cargas de los clientes de almacenadoras, fronteras y puertos ➤ Facturación de Trámites aduanales y transporte terrestre a las bodegas de los clientes ➤ Entregar al cliente la mercadería en sus bodegas ➤ Otros

Cuadro No. 2

FUENTE: Información proporcionada por SERVITRAS, S.A. de C.V.

C. GENERALIDADES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Antecedentes del Clima Organizacional

a. Definición

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

- 1) “Según Hall, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.⁴
- 2) “Según Chiavenato, el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”⁵

⁴ Hall, R.H. Organizaciones: Estructura y Proceso. México 1996, Prentice-Hall Hispanoamérica

⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, 2000, por McGraw-Hill

De estas definiciones la que más aceptable según el consenso grupal es la siguiente:

“Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”. (Alexis P. Goncalves)⁶

La definición que como grupo se propone es la siguiente:

“Es el conjunto de características, estrategias organizacionales, políticas, valores y demás elementos que interactúan entre la organización y sus miembros y que producen un ambiente de trabajo de armonía o conflicto de acuerdo a la percepción de ambos.”

b. Importancia

Uno de los temas que ha despertado gran interés es el relacionado con el estudio del clima organizacional y su medición en la empresa.

Para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano, poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa.

⁶ Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

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.

Hay que hacer énfasis en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras Organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características

personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

c. Objetivos del Clima Organizacional

Según Alexis P. Gonçalves “ el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.⁷

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

Estos estudios permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

⁷ Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Se debe recordar siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso.

d. Políticas del Clima Organizacional

Las políticas del Clima Organizacional están muy ligadas a las políticas de Recursos humanos y organizacionales en general.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia.

Cada organización pone en práctica las políticas de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Por ejemplo, una política de recursos humanos debe alcanzar lo que la organización requiere en los siguientes aspectos:

- 1) Suministro de Recursos Humanos
- 2) Aplicación de Recursos Humanos
- 3) Mantenimiento de Recursos Humanos
- 4) Desarrollo de Recursos Humanos
- 5) Control de Recursos Humanos

e. Características del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resaltan:

- 1) Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el

clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- 2) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima deficiente, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- 3) 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, sin embargo 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.
- 4) 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 ver cómo el clima de la organización es grato y sin darse cuenta contribuye 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 las organizaciones, sin

percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- 5) Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima organizacional tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.⁸ Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- 6) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima organizacional. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una

⁸ www.monografias.com

variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración

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

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

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.⁹ Cada una de estas dimensiones se

⁹ Litwin, G. y Stinger, H. "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y., 1978

relaciona con ciertas propiedades de la organización, las cuales se describen a continuación:

PROPIEDADES DE LA ORGANIZACIÓN

1) Estructura

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

2) Responsabilidad (empowerment)

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

3) Recompensa

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

4) Desafío

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

5) Relaciones

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

6) Cooperación

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

7) Estándares

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

8) Conflictos

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

9) Identidad

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

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

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

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

f. Funciones del Clima Organizacional

Anteriormente se definió a través de expertos y además en consenso grupal el Clima organizacional, sin embargo para tener un criterio mucho más amplio acerca de su significado y la forma en que se desarrolla dentro de una organización es importante conocer las funciones del mismo; las cuales se definen en el siguiente cuadro.

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que un grupo que actúa mecánicamente "que no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsistencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de La planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y Desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Cuadro No. 3

FUENTE: Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional Davis y Newstrom McGraw Hill 1991

g. Tipos de Clima Organizacional

Existen dos grandes tipos de clima organizacional:

- 1) **Clima de tipo autoritario:** se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:
 - a) Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre

los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- b) Autoritarismo paternalista: caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- 2) **Clima de tipo participativo**: se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:
- a) Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
 - b) Participación en grupo: su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en

la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

h. Administración del Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves¹⁰. Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins¹¹ que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente

¹⁰ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

¹¹ Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.

como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

i. Elementos del Clima Organizacional

Dentro de la organización hay interacción permanente de todas y cada una de sus partes, lo cual genera el dinamismo del Clima organizacional el cual, a su vez, está formado por diferentes elementos que se definen a continuación:

1) Organización

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro esta, que algunas veces nos encontraremos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como de lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan se considera de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima organizacional.

a) Concepto

La organización “es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”¹².

b) Importancia

- i. Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- ii. Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

¹² www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html

- iii. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- iv. Evita lentitud e ineficiencia.
- v. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- vi. La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

2) Relaciones Interpersonales

a) Concepto

Las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas.

Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que los derechos terminan cuando comienzan los de los demás.

Sin importar la connotación que esta tenga, expone como se involucran unos con otros y de la capacidad para adaptarse a otros.¹³

¹³ www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones

3) Prestaciones

a) Concepto

Son las adiciones a los sueldos y salarios de los trabajadores, pagadas por los empleadores y pueden ser en dinero o en especie. Incluye: aportaciones a la seguridad social, primas de antigüedad, pensiones, despensas, etc., excepto los reembolsos a los empleados por viajes, dietas y otros gastos en que incurran al realizar actividades por cuenta de la dependencia o entidad, tales como gastos para mejorar el ambiente del lugar de trabajo, exámenes médicos, deportes y otros servicios recreativos, herramientas y equipo.¹⁴

4) Motivación

a) Concepto

"La motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."¹⁵

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido"¹⁶.

¹⁴ /www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia

¹⁵ Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

¹⁶ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

"La motivación es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera"¹⁷.

b) Importancia

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

c) Algunas Teorías de la motivación

➤ Teorías X y Y de Douglas McGregor

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus

¹⁷ Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Veamos con más detenimiento las premisas de las dos posturas:

1. TEORÍA X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- a) El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- b) Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- c) El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

- d) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- e) Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.
- f) En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:
- g) La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- h) La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.

- i) Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- j) Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos

personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

2. TEORÍA Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- a) El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas).

El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- b) Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- c) El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- d) La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas

condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

- e) En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:
- f) La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.
- g) La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X y Y

Teoría X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas son perezosas e indolentes ✓ Las personas rehúyen al trabajo. ✓ Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. ✓ Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. ✓ Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. ✓ El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. ✓ Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. ✓ Las personas pueden automotivarse y autodirigirse. ✓ Las personas son creativas y competentes.

Cuadro No. 3

FUENTE: www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivacion_teorias_de_motivacion/21391-5

➤ TEORIA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes:

- 1) Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
- 2) Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
- 3) Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
- 4) Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

5) Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.¹⁸

5) Comunicación

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

a) Concepto

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”¹⁹.

b) Importancia

Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos

¹⁸ Motivación y personalidad, autor Abraham Harold Maslow, Ediciones Díaz de Santos, 1992

¹⁹ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.; Pág. 53.

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.

6) Liderazgo

a) Concepto

Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

b) Importancia

- 1) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- 2) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

- 3) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- 4) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

c) Fuentes de poder

El liderazgo en la administración no lo es todo, los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas, o por otra parte, una persona puede ser un líder débil y de todos maneras ser un gerente relativamente eficaz, si se administra a personas que entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar.

d) Estilos de liderazgo

1) Autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes,

puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2) Democrático

Cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

3) Anárquico,

Al contrario de los dos anteriores, no toma ninguna iniciativa. No asume nada, ni tampoco dirige ni coordina. Es inseguro y desunido. El grupo se desintegra por falta de interés o por los conflictos que se crean.

4) Innato

Hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que se va adquiriendo y la experiencia que va acumulando. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

5) Paternalista,

Opta por la súper protección y asistencialismo. Quiere hacer todo él solo. No valora la iniciativa ajena. Tampoco promueve el liderazgo. Tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros. Todo el mundo debe recurrir a él para solucionar sus problemas.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SERVICIOS DE TRANSPORTES S.A. DE C.V., SERVITRANS

A. Importancia de la Investigación

La importancia de investigar el tema de la Evaluación del clima organizacional y la creación de una propuesta metodológica para su implementación en las empresas de servicios de transporte de carga, para el caso ilustrativo la empresa de Servicios de Transportes, S.A. DE C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V." resulta de las siguientes consideraciones:

Para la empresa en estudio será de gran importancia ya que la investigación les ayudará a conocer cuales son aquellos factores que tienen influencia en el desempeño de los empleados y que inciden en la productividad de la empresa, además la empresa tiene un gran interés en conocer los resultados que arrojará la propuesta para mejorar el clima organizacional, la cual esperan evaluar y aplicar.

B. Alcances y Limitaciones

1. Alcances:

Con la presente investigación se pretende beneficiar a:

a. Empleados:

Al mejorar los niveles de clima organizacional se creara un ambiente laboral armónico y grato para realizar las actividades diarias.

b. Organización:

Al contar con empleados motivados, en un agradable ambiente de trabajo incrementaran los niveles de productividad, lo cual será de beneficio para la organización.

c. Proveedores:

Al lograr que el personal se encuentre en un clima laboral más armonioso, las relaciones entre el personal de la empresa y proveedores serán más agradables.

d. Clientes:

Los clientes serán los más beneficiados con el mejoramiento del clima organizacional, ya que obtendrán un servicio de mejor calidad.

2. Limitaciones:

a. Factores internos:

Entre los factores internos está la disposición del personal a colaborar con la investigación por cuestiones de tiempo.

b. Factor Económico:

Dentro de las mejoras del clima organizacional, puede haber muchas que se necesite que se haga uso del recurso financiero, el cual estaría sujeto a la aprobación de la alta gerencia.

c. Falta de antecedentes de estudios de Clima Organizacional en la Empresa:

Actualmente el clima organizacional es un tema que está tomando mucha relevancia dentro del ambiente empresarial, pero aun no hay documentados muchos estudios al respecto, por lo que en esta empresa viene a ser un estudio novedoso.

C. Metodología de la Investigación

1. Objetivos

General:

Desarrollar estudios de medición del clima organizacional que permitan conocer de qué manera incide el clima organizacional en la productividad de los empleados en la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. "SERVITRANS".

Específicos:

- a. Desarrollar estudios de instrumentos de medición para determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de la empresa.
- b. Identificar las actividades de la empresa que afectan de forma positiva y negativa a los empleados en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.
- c. Presentar propuesta de posibles cursos de acción a seguir para mejorar los niveles de clima organizacional y aumentar el rendimiento de los empleados en la empresa.

2. Hipótesis

General:

“Al desarrollar estudios de instrumentos de medición del clima organizacional y una propuesta de cursos de acción a seguir, mejorará el rendimiento de los empleados en la Empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “SERVITRANS”.

Específicas:

- a) “Al desarrollar estudios de instrumentos de medición para determinar el nivel de satisfacción laboral tendrá incidencia en el rendimiento del personal de la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. “SERVITRANS”.

- b) “La efectividad en el desarrollo de las funciones de los empleados de la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “ SERVITRANS, S.A. DE C.V.” está influenciado por la percepción positiva o negativas de las actividades que realiza la empresa”.
- c) “La propuesta de posibles cursos de acción a implementar mejorará los niveles de clima organizacional y por lo tanto aumentará el rendimiento de los empleados de la Empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “ SERVITRANS, S.A. DE C.V.”

3. Métodos de investigación

El método, nos dice Ely de Gortari, es el instrumento de la actividad científica que nos sirve para conseguir el conocimiento y la naturaleza de la sociedad. El método es entonces el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica para descubrir la forma de existencia de los procesos.

Un Método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de encender sistemáticamente el estudio de un hecho. Camino lógico para encontrar la verdad.²⁰

Para nuestro estudio hemos utilizado el método deductivo, ya que se parte de la observación y también se hace uso de la teoría disponible para la formulación de la

²⁰ Iglesias Mejía, Salvador, “Guía Para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis” Universidad de el Salvador, 5ª. Edición, El Salvador 2006. Pág. 29 y 30

hipótesis. Se han contemplado las etapas de investigación, las cuales son: Planteamiento del problema, la formulación de la hipótesis y finalmente la interpretación de resultados y conclusiones.

4. Tipos de investigación

La investigación es un proceso evolutivo, continuo y organizado, mediante el cual se pretende conocer algún evento, partiendo de lo que ya se conoce, ya sea con el fin de encontrar leyes generales o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada. La investigación corresponde a la actividad que se realiza en torno al conocimiento, de acuerdo a objetivos propuestos, métodos determinados y contextos específicos".(De Barrera, J., 2.000)

Uno de los aspectos fundamentales dentro del estudio es determinar el tipo de investigación que se utiliza dentro de los cuales se encuentran los exploratorios, descriptivos y explicativos.

Según conceptos encontrados en el libro de Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri (1998) se ha hecho uso del estudio correlacional ya que este tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre 2 o más variables, puesto que en este caso en particular se estará relacionando los elementos que inciden en el clima organizacional, el rendimiento de los empleados y la relación existente entre dichas variables.

5. Fuentes de información

Se han utilizado dos tipos de fuente de información para la recolección de datos.

a. Fuente primaria.

Se refiere a la información que se ha obtenido directamente del personal que labora para SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.” a través de cuestionarios distribuidos al personal en los diferentes departamentos de la empresa y entrevistas dirigidas a los gerentes de departamentos.

b. Fuente secundaria

Se refiere a la información obtenida por medio de trabajos de investigación relacionados con el tema en estudio, Internet, entre otros, los cuales ayudan a ampliar los conceptos de cada uno de los elementos relacionados con el objeto de estudio.

6. Técnicas de recolección de datos

Según Raúl Rojas Soriano, la técnica es el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos.

Las técnicas de investigación se dividen en dos grandes ramas: Documental y De campo.²¹

Ambas técnicas de investigación se han utilizado para la investigación.

Dentro del estudio documental se utilizan libros obtenidos en las bibliotecas, páginas Web. En la investigación de campo se ha empleado la observación, entrevistas y cuestionarios. Como se había mencionado las técnicas utilizadas para realizar la presente investigación se detallan a continuación:

a. La Entrevista.

La palabra entrevista significa "Los que se ven entre sí". Una entrevista es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

Para fortalecer nuestra investigación, hemos tenido la oportunidad de entrevistar a la Licda. Rita Velásquez, Gerente de Operaciones y la largo de nuestra investigación esperamos contar con la oportunidad de entrevistar más empleados, incluyendo Gerencia General

²¹ Rojas Soriano, Raúl, "Guía para realizar investigaciones Sociales", Dirección General de Publicaciones, 7ª Edición, México, 1982. Pág. 63

b. El Censo

En la presente investigación no se ha realizado la técnica de muestreo para el análisis estadístico, ya que la población está formada por 25 empleados distribuidos en los diferentes departamentos de la empresa SERVITRANS S.A. de C.V. es por ello que la técnica utilizada es el Censo.

Dentro de esta investigación se aplica para obtener información confiable, oportuna y precisa sobre el clima organizacional que se desarrolla en la empresa; la cual se ha dirigido a todo el personal que labora para la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”.

7. Instrumentos utilizados para la recolección de información

Para llevar a cabo la recolección de información, se han utilizado los siguientes instrumentos:

a. Cuestionario

Es un instrumento estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas escritas que debe responder un encuestado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos. Ver anexo No. 1

b. Guía entrevista

Son preguntas que sirven de orientación para el entrevistador durante la realización de las entrevistas que serán dirigidas a la Gerente de Operaciones.

8. Determinación de la Población

Universo o población: constituye la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar.

Desde el punto de vista Estadístico, de acuerdo con Balestrini (1999, p. 122), la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

La población para esta investigación la constituyen los 25 empleados de la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V." los cuales están distribuidos en personal administrativo y operativo, dado que es una población finita se efectúa el estudio con la totalidad de esta.

9. Tabulación en interpretación de los datos.

Después de recolectar la información de los respectivos cuestionarios, se procede a la elaboración y procesamiento en cuadros tabulares para facilitar la interpretación de cada una de las respuestas obtenidas en la investigación.

Toda la tabulación se ha realizado haciendo uso del Software SPSS 15.0, la cual es una herramienta muy utilizada por investigadores a la hora de procesar datos.

D. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa: Servicios de Transporte, S.A. de C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”

Para realizar el diagnóstico en que se encuentra el Clima Organizacional en la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.” se diseñó un censo dirigido a todo personal de la organización, en el que se seleccionaron 6 elementos, que son considerados de mucha importancia, lo cual determinará las áreas en que hay deficiencia, para dirigir los cursos de acción a esas áreas y mejorar el clima organizacional.

Organización:

Este elemento es el que presenta altos niveles de aceptación por parte del personal censado de la empresa Servicios de Transporte, S.A. de C.V., ya que según los datos

obtenidos la mayoría manifiesta que la Organización es un buen lugar para trabajar (Anexo No. 2, pregunta No. 1), asimismo más de las dos terceras partes de los empleados se sienten comprometidos y satisfechos con los objetivos de la organización (Anexo No. 2, pregunta No. 7).

Uno de los aspectos considerado más relevante dentro de los resultados es que más de la mitad del personal percibe que su situación laboral ha mejorado en comparación al año anterior (Anexo No. 2, pregunta No. 3), ya que cuentan con el equipo adecuado para desarrollar sus actividades tales como computadoras, Internet, Fax y demás equipo tecnológico.

Es importante mencionar que de acuerdo con los resultados los empleados se sienten identificados con la empresa, ya que el 64%.0 del personal conoce la misión, visión, valores y objetivos de la organización lo cual tendría que generar confianza y la percepción de que todos encaminan sus actividades de acuerdo a los planes estratégicos diseñados por la organización.

Relaciones Interpersonales:

La falta del trabajo en equipo es visible, ya que el 44.0% del personal considera que solamente pueden contar con el apoyo de sus compañeros ocasionalmente, lo que se refleja en el resultado de la pregunta No. 11, Anexo 2, la cual muestra que solamente algunas veces los problemas que surgen en la organización son resueltos en equipo. De acuerdo a lo observado podemos inferir que existe un alto nivel de individualismo en los

departamentos, así como la percepción de la falta de armonía entre un buen porcentaje del personal de la organización, es notable (Anexo 2, pregunta No. 14).

Es importante destacar que existe apertura de los jefes para tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores, al momento de tomar decisiones que incidan en el desarrollo de sus operaciones, según lo refleja la pregunta No. 10, Anexo 2.

Un dato importante es que un 68% del personal considera que solamente en algunas ocasiones las relaciones de trabajo entre los compañeros son buenas como se observa en la pregunta No12 anexo 2;

Prestaciones:

Podemos observar un buen porcentaje del personal, el 60.0% para ser exactos, está conforme con el salario, prestaciones y beneficios que la empresa le otorga (Anexo 2, pregunta No. 15 y pregunta No. 16) paradójicamente, cuando se consulto si consideran que la empresa reconoce su buen desempeño, la mayoría opina que ocasionalmente su trabajo es evaluado de forma justa y que los premios y reconocimientos, así como los ascensos no son otorgado en forma justa (Anexo 2, pregunta No. 20, 21, 22 y 23); Asimismo el personal percibe que no son recompensados a pesar de tener un buen desempeño en sus obligaciones (Anexo No2, Pregunta 19).

Dentro de los aspectos positivos que muestran los resultados de este censo, es que los empleados reciben su pago en forma oportuna y cuando surgen problemas estos son resueltos de forma inmediata.

Motivación

Uno de los aspectos relevantes que se ha observado dentro de este elemento es que los empleados expresan que no existen programas de capacitación y actualización dentro de la organización, lo cual merma sus oportunidades de crecimiento profesional (Anexo 2, pregunta No. 25 y 26), por otro parte, mas de la mitad del personal considera que si recibe entrenamiento para desarrollar su trabajo. Esto se explica de acuerdo a una entrevista verbal sostenida con el Gerente de Operaciones, la Licda. Rita Velásquez, quien expreso que solamente se les brinda entrenamiento en un inicio, pero no se les da seguimiento, ya que no existen procedimientos, ni manuales que lo sustente.

Un aspecto importante que arrojó la encuesta es que el 56% de los empleados considera que la empresa no brinda suficientes oportunidades de desarrollo profesional o solamente en contadas ocasiones (Anexo No 2, Pregunta No 19) lo cual genera la percepción de estancamiento en muchos empleados y por lo tanto la falta considerable de motivación en el desarrollo de sus actividades. Dentro de los aspectos positivos se destaca que mas de la mitad de los empleados siente que su jefe inmediato reconoce cuando aporta un valor agregado a las actividades que realiza (Anexo No2, Pregunta No 27).

Otro dato relevante es que el 100% de los empleados demanda oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en el desarrollo de sus actividades lo cual solo se logra con la implementación de seminarios y capacitaciones (Anexo No 2, Pregunta 28).

Comunicación:

No existe un canal adecuado entre los departamentos de la empresa, por falta de procedimientos adecuados y falta de interés del personal, esto se puede apreciar en la pregunta No. 35, Anexo 2, actualmente toda la comunicación se maneja informalmente, por la falta de un medio o procedimiento aprobado por la Gerencia, lo cual dificulta el buen desarrollo de las operaciones, ya que por su naturaleza este elemento es de vital importancia en todas las organizaciones, esto concuerda con el resultado obtenido en la pregunta No 31 del Censo la cual revela que el 40% de los empleados opina que el memorando o cualquier otro canal formal de información no es funcional dentro de la empresa, posiblemente por la falta de formalización del mismo.

Sin embargo, si bien el canal no es el adecuado el 56% de los empleados opina que recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo lo cual se aprecia en la pregunta No 19 del anexo No2.

La pregunta No 34 refleja que la comunicación entre empleados de los diferentes departamentos es deficiente ya que el 48% considera que solamente algunas veces resulta fácil hacer el contacto, mientras que hay un 12% piensa que la comunicación no entre departamentos diferentes resulta ser complicada.

Liderazgo:

Según los resultados que se observan en la pregunta No 36 del anexo 2 más de las dos terceras partes del personal en los diferentes departamentos confían plenamente en la capacidad, conocimientos y habilidades de su jefe, lo cual conlleva a inferir que el personal considera que la empresa es dirigida por las personas idóneas.

El 64% de los empleados considera que su jefe les comunica perfectamente y es claro respecto a cuales son los resultados esperados en cuanto a la realización de su trabajo (Anexo No2, Pregunta 37). Asimismo perciben que su jefe les brinda el apoyo necesario, es accesible y justo en el trato con todos los miembros de su equipo (preguntas No 40 y 41, Anexo 2). Además expresan que su jefe muestra interés activo en su trabajo y conoce sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo a los resultados los empleados no son evaluados (Desempeño) de forma sistemática cada cierto tiempo lo cual no permite tener una visión mas amplia del cumplimiento de sus objetivos individuales y colectivos relacionados con la organización, por otro lado no hay informes que detallen el desempeño laboral ni los resultados obtenidos por los empleados en el desarrollo de sus actividades, en otras palabras no se cuenta con un instrumento idóneo para medir las fortalezas y deficiencias de los colaboradores (Anexo No 2, Pregunta No39)

1. Conclusiones

- a. En cuanto a la Organización, se concluye que la empresa presenta cierta solidez, ya que ha logrado que sus empleados conozcan y se identifiquen con la misión, Visión y objetivos organizacionales, no obstante carece de muchos procedimientos que causan retrasos en las operaciones.
- b. El individualismo es visible en casi todos los departamentos de la organización, ya que los empleados no están orientados al trabajo en equipo y presentan apatía muchas actividades que involucran trabajo grupal por la falta de armonía entre un buen porcentaje del personal.
- c. La empresa no cuenta con un instrumento que determine el cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de los empleados a nivel individual o por departamento, lo cual dificulta que los premios, reconocimientos y ascensos sean otorgados de forma objetiva.
- d. La mayoría del personal no está satisfecho con el interés mostrado por la organización en cuanto a su crecimiento profesional y el enriquecimiento de sus habilidades, como consecuencia de esto su nivel de motivación ante el trabajo tiende a bajar.
- e. Los canales de comunicación dentro de la organización no son adecuados para el desarrollo de las actividades en forma oportuna.

2. Recomendaciones

- a. Diseño de un manual de procedimientos que permita la consulta oportuna de los empleados ante determinadas situaciones que se presenten en el desarrollo de sus actividades laborales.
- b. La implementación de seminarios y capacitaciones que estimulen el trabajo en equipo y a la vez contribuyan al mejoramiento de las relaciones entre el personal de la empresa. Asimismo programas que fomenten el bienestar, crecimiento profesional y habilidades para el desarrollo de su trabajo.
- c. Creación de un instrumento de evaluación del desempeño para determinar el rendimiento laboral de forma objetiva.
- d. Diseño de un instrumento que permita medir los niveles de clima organizacional y a la vez proponga los cursos de acción a seguir para su fortalecimiento.
- e. Estandarizar por escrito un canal o medio de comunicación adecuado, que permita formalizar la comunicación entre todos los departamentos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA EMPRESA: SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1. Objetivo General

Proponer instrumentos y procedimientos que contribuyan a medir los niveles de clima organizacional para mejorar la productividad del personal de la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.”

2. Objetivos Especificos

- a. Presentar la propuesta metodológica para medir el clima organizacional.
- b. Proponer un instrumento de evaluación del desempeño para determinar el rendimiento laboral de forma objetiva y otorgar los premios, reconocimientos y ascensos en base a los resultados obtenidos.
- c. Proponer un programa de seminarios y capacitaciones que estimulen la motivación y relaciones entre el personal, con el fin de mejorar el rendimiento profesional del personal y satisfacción de los clientes.

- d. Proponer un instrumento estándar que formalice la comunicación entre los departamentos de la empresa.

B. PROPUESTA DE CURSOS DE ACCIÓN

Propuesta Metodológica para medir el Clima Organizacional.

Se ha determinado que existe una relación directa entre productividad y resultados, la productividad a su vez está relacionada con el clima que impera entre los colaboradores de la organización. Un estudio de clima laboral debe ser una herramienta de diagnóstico que se realice previamente a cualquier acción de cambio y de mejora. Un diagnóstico de clima laboral se aplica mediante cuestionarios que permiten registrar el sentimiento del personal hacia los temas que más inciden en los niveles de satisfacción y por ende de productividad.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, existen variadas definiciones sobre lo que es el Clima Organizacional de una empresa, sin embargo especialistas en este campo, coinciden en que está relacionado con el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación. De acuerdo a esto, el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es

muy importante, porque permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación del personal. Y más importante aún al conocer la relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

Además de medir el Clima Organizacional, está claro que se debe intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más convenga. Así, una vez se tienen los resultados que explican la situación actual, se podrá planear el “clima objetivo” que se desea, esto incidirá en los factores determinantes a lo largo del ejercicio organizacional de manera que se alcance el objetivo previsto.

La evaluación y gestión del Clima Organizacional es un componente esencial para la correcta gestión de las empresas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial y mejora del rendimiento laboral más célebres de la actualidad, por lo tanto el grupo de trabajo propone la siguiente metodología para su medición en la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. “SERVITRANS, S.A. DE C.V.” Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, por lo que la evaluación del clima organizacional se lleva a cabo para contribuir a lo siguiente:

1. Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

2. Mejorar la interacción entre los colaboradores y con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
3. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello elevar la moral de trabajador.
4. Mantener la salud física y mental, en tanto que ayude a prevenir accidentes de trabajo y un ambiente seguro conlleva a actitudes y comportamientos más estables.

Para su utilización es necesario desarrollar los siguientes instrumentos:

1. CUESTIONARIO

El estudio consiste básicamente en encuestar a los empleados de la empresa en los diferentes departamentos. En este caso el grupo de trabajo ha propuesto una encuesta que encierra todos los elementos que intervienen en el Clima Organizacional. La encuesta será aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano). Esta forma resulta generalmente más económica y conveniente. (Se ha decidido de esta forma, debido a que al consultar al gerente general, no cuentan con muchos recursos como para invertir en software y equipo tecnológico sofisticado)

INSTRUMENTO

A continuación se detalla el instrumento propuesto por el grupo:

Nombre del instrumento: **Escala de Clima Organizacional (EDCO)**

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que el personal tiene dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria) : la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa y operativa

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: Un cuestionario en papel.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma:

- 1) Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- 2) Promedio: De 94 a 147 puntos
- 3) Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- 1) Relaciones interpersonales
- 2) Estilo de dirección

- 3) Sentido de pertenencia
- 4) Retribución
- 5) Disponibilidad de recursos
- 6) Estabilidad
- 7) Claridad y coherencia en la dirección.
- 8) Valores colectivos

Características de los Ítems

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que esta relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Un ejemplo de este tipo de ítems es:

Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera :

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Un ejemplo de ítem negativo es:

Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

El Encabezado del cuestionario será el siguiente

PRUEBA EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo :

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo :

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

•-Edad: _____ •-Sexo: Masculino Femenino
 •-Dependencia donde trabaja _____ •-Código _____
 •-Cargo que desempeña _____ •- Antigüedad _____
 •-Nombre del jefe inmediato _____

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

1. El gerente general será el encargado de aplicar el estudio a los jefes de departamento
2. Los Jefes de departamento serán los encargados de aplicar encuestas a sus subalternos, además de recolectar los resultados.
3. Una vez recolectadas las encuestas, como paso final se tabularán las respuestas y analizarán los resultados. Por cada pregunta de la encuesta se generará un grafico con su respectiva interpretación y tabla de frecuencias.

4. En general, el análisis de los resultados busca identificar brechas entre la situación actual y la ideal. Por ejemplo, si ante la pregunta “Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo”, el 90% de los encuestados responde en forma negativa, es evidente que existe un problema a resolver en el área de adiestramiento, debiendo tomar los cursos de acción a seguir para corregir dicha situación.
5. El Gerente General que hace las veces de gerente administrativo dentro de la empresa será encargado de realizar el análisis e interpretación, y si lo considera oportuno solicitar ayuda externa de un consultor con experiencia en el tema.

El instrumento se desarrolla en las siguientes fases:

1. **Fase de diseño de la encuesta:** se definen los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, las variables de segmentación y el formato de la encuesta. En este caso la encuesta ya ha sido diseñada por el grupo de trabajo y Contará con las siguientes secciones:
 - a) Introducción e instrucciones: indicará el por qué del estudio, y cuales son los objetivos perseguidos por el mismo. igualmente informará al encuestado cómo llenarla y devolverla. En esta sección se indicarán también los términos de confidencialidad.
 - b) Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el

objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio.

- c) Cuerpo de la encuesta: aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.
- d) Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta.

2. **Fase de comunicación**: se define la estrategia de comunicación a los empleados.

Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta. En este caso serán los jefes de departamento los encargados de hacer saber a sus colaboradores sobre la realización del estudio y sus beneficios.

3. **Frecuencia de aplicación**

La frecuencia de aplicación de la medición será una vez al año, cuya fecha será programada por el Gerente General de la Empresa.

4. **Fase de realización de la encuesta** : se distribuye al personal y se recolecta la información.

5. **Fase de análisis y comunicación de resultados**: se obtienen los resultados, se generan informes y se definen de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

En este caso sugerimos que sean tabulados en la herramienta SPSS, ya que es un paquete de software estadístico que facilita el procesamiento de los datos, para luego poder interpretar los resultados, sin embargo MS Excel será la otra alternativa para tabular la información.

POLITICAS

Las políticas para la evaluación del clima organizacional son líneas o criterios para su correcta aplicación. Estas líneas generales de actuación, delimitan y canalizan las reglas a seguir. Las políticas en este caso serán las siguientes:

- 1) La Empresa tomará en cuenta las evaluaciones del Clima organizacional al momento de desarrollar acciones con el personal.
- 2) La Empresa llevará un registro actualizado de las evaluaciones del clima organizacional que anualmente se realizarán en la empresa.

- 3) La evaluación deberá realizarse en cada Área Organizativa mediante el instrumento previamente diseñado, debiendo ser cada Jefe inmediato superior el que evalúe a los subalternos y discuta los resultados con el Gerente General.

- 4) Los resultados generales serán insumo para el Gerente General y jefes de departamento a la hora de diseñar cursos y estrategias de acción ante determinadas situaciones.

A continuación la plantilla de calificación de la Prueba.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Edad: _____	Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Dependencia donde trabaja _____	Código _____
Cargo que desempeña _____	Antigüedad _____
Nombre del jefe inmediato _____	

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. **Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. **El jefe es mal educado:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. **Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. **Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. **El jefe desconfía del grupo de trabajo:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. **Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. **Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. **Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. **Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. **Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. **Realmente me interesa el futuro de la Empresa :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. **Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. **Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. **Sin remuneración no trabajo horas extras :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. **Seria mas feliz en otra Empresa :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. **Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. **La iluminación del área de trabajo es deficiente :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

TABLA DE INTERPRETACION DE PUNTUACION

NIVEL	PUNTUACION
Alto	De 148 a 200
Promedio	De 94 a 147
Bajo	De 40 a 93

2. INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Los resultados del estudio revelan que los empleados de la empresa Servicios de Transporte, S.A. de C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V." muestran inconformidad respecto a la forma en que se realizan los ascensos, así como la entrega de premios y reconocimientos, es por ello que el grupo de trabajo propone el siguiente instrumento para tener una herramienta que ayude en asignación de los estímulos a los empleados.

Objetivos de la Evaluación

- 1) Evaluar el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo a fin de tomar decisiones acertadas sobre su futuro en la empresa.
- 2) Estimular en el empleado el deseo de superación y perfeccionamiento en el trabajo, dándole a conocer sus cualidades y motivarlo a mejorar en sus debilidades.
- 3) Dotar a las jefaturas de instrumentos técnicos que le permitan conocer el desempeño de sus subalternos.
- 4) Contribuir a la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento de personal, a fin de formular y desarrollar los planes y programas correspondientes.
- 5) Propiciar adecuada comunicación y acercamiento entre jefes y subalternos.

GRADOS DE LOS FACTORES Y SU DEFINICION

A continuación se presentan los grados de los factores sujetos a evaluación con su correspondiente definición, los cuales serán de utilidad para contestar el formulario de evaluación del desempeño.

FACTOR: INICIATIVA

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Siempre contribuye planteando y desarrollando ideas constructivas y originales para facilitar y agilizar el trabajo
Muy Bueno	Alcanza con normalidad los objetivos propuestos, desarrollando ideas constructivas y originales
Bueno	En ocasiones muestra incapacidad para desarrollar ideas constructivas y originales para facilitar el trabajo
Deficiente	Nunca propone ni desarrolla ideas constructivas para facilitar y agilizar el trabajo.

FACTOR: CALIDAD DE TRABAJO

Excelente	Consistentemente de buena calidad. Rara vez tiene errores
Muy Bueno	Generalmente de buena calidad, pocos errores y supervisión
Bueno	Trabajo aceptable, con algunos errores, requiere bastante supervisión
Deficiente	Errores frecuentes, no se puede confiar en su precisión y efectividad

FACTOR: CANTIDAD DE TRABAJO

Excelente	Su trabajo es consistente y su rendimiento excelente
Muy Bueno	Trabaja con consistencia, su rendimiento es mas promedio
Bueno	Bastante consistente en el trabajo, su rendimiento es promedio
Deficiente	Inconsistente en el trabajo, su rendimiento no es bueno, lento

FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

Excelente	Siempre muestra un alto espíritu para desarrollar relaciones armoniosas con los demás
Muy Bueno	frecuentemente muestra espíritu para desarrollar relaciones armoniosas con lo demás
Bueno	en ocasiones presenta dificultades para desarrollar relaciones armoniosas
Deficiente	es incapaz para desarrollar relaciones armoniosas con otras personas

FACTOR: COOPERACIÓN

Excelente	Sobresale por su entusiasmo y cooperación, ofrece nuevas ideas, con alta actitud positiva
Muy Bueno	Esta dispuesto a ayudar en actividades laborales y sociales cuando se le requiere
Bueno	Muestra poca disponibilidad en participar en actividades laborales o sociales
Deficiente	Nunca esta dispuesto a ofrecer su ayuda en actividades de la empresa. Lo hace solo de forma forzada.

FACTOR: RESPONSABILIDAD

Excelente	Siempre cumple compromisos y obligaciones adquiridas en menor tiempo del acordado anteponiéndose a necesidades futuras
Muy Bueno	Con frecuencia cumple compromisos y obligaciones adquiridas en menor tiempo del acordado
Bueno	En ocasiones sus compromisos y obligaciones adquiridas son cumplidas con tardanza
Deficiente	Nunca cumple sus compromisos y obligaciones dentro de los plazos acordados siempre es tardado

FACTOR: CORTESIA Y TACTO

Excelente	Siempre esta dispuesto, es amable y cortes, muy correcto en su trato
Muy Bueno	Generalmente esta dispuesto. Mas o menos amable y cortes, es correcto en su trato.
Bueno	Casi siempre esta dispuesto. Algunas veces falla en su trato
Deficiente	Descortés y con problemas en su trato. Tosco y algunas veces rudo y grosero

FACTOR: ASISTENCIA AL TRABAJO

Excelente	Cumple a cabalidad con su horario de trabajo, anticipa y justifica su ausencias laborales
Muy Bueno	Generalmente esta en su trabajo, ausente ocasionalmente
Bueno	Casi siempre esta en su trabajo, ausencias justificadas
Deficiente	Faltista, tiene ausencias frecuentes e injustificadas

PONDERACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR

FACTOR	PONDERACION	DISTRIBUCION DE PONDERACION			
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE
		A	B	C	D
INICIATIVA	12	12	9	6	3
CALIDAD DE TRABAJO	16	16	12	8	4
CANTIDAD DE TRABAJO	8	8	6	4	2
RELACIONES INTERPERSONALES	18	18	13.5	9	4.5
COOPERACION	10	10	7.5	5	2.5
RESPONSABILIDAD	12	12	9	6	3
CORTESIA Y TACTO	12	12	9	6	3
ASISTENCIA AL TRABAJO	12	12	9	6	3
PUNTUACION TOTAL	100	100	75	50	25

TABLA DE INTERPRETACION DE PUNTUACION

GRADOS	CODIGO	PUNTUACION
Excelente	A	De 90 a 100
Muy Bueno	B	De 70 a 89
Bueno	C	De 50 a 69
Deficiente	D	Menores de 50

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. El Gerente General, envía formularios de Evaluación del Desempeño a los Jefes de Departamento, junto con la guía de descripción de factores y grados.
 2. El jefe inmediato evalúa y llena los formularios suministrados para la evaluación, siguiendo la guía de apoyo proporcionada.
 3. El jefe inmediato discute y analiza la evaluación hecha de cada empleado con el Gerente General, quien dará su aprobación en cada factor evaluado.
 4. El jefe inmediato se reúne con cada uno de sus empleados para presentar y discutir los resultados de la evaluación.
 5. El empleado firma el formulario de su evaluación y en caso de no aceptar su evaluación solicitara audiencia con el Gerente General.
 6. El jefe inmediato establece el compromiso de mejora y un plan de capacitación para solventar factores débiles.
 7. El jefe inmediato entrega formularios de evaluación e informa sobre resultados al Gerente General
 8. El Gerente General analiza, procesa e interpreta la información recibida con el objeto de establecer la puntuación de la evaluación de cada empleado.
- Asistente administrativo registra y archiva resultados de evaluación del desempeño en los expedientes de cada empleado.

Los resultados de la evaluación serán considerados tanto en la entrega de reconocimientos y premios, ascensos, así como apoyo y capacitación al empleado en aquellas áreas en las que muestre mayores deficiencias.

SERVITRANS, S.A. DE C. V.
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del Empleado	:		Código	:	
Cargo Funcional	:				
Jefe Inmediato	:				
Evaluated por	:				
Período Evaluado	:				

INDICACIONES:

Lea detenidamente los siguientes factores y marque la opción que mejor representa su criterio respecto al empleado a evaluar trate de ser muy objetivo y considere las acciones ocurridas en el transcurso del período evaluado.

FACTORES A EVALUAR		GRADOS			
		A	B	C	D
1	INICIATIVA				
2	CALIDAD DE TRABAJO				
3	CANTIDAD DE TRABAJO				
4	RELACIONES INTERPERSONALES				
5	COOPERACION				
6	RESPONSABILIDAD				
7	CORTESIA Y TACTO				
8	ASISTENCIA AL TRABAJO				

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Considerando la evaluación del desempeño individual de este empleado, ¿cuales demuestran ser sus fortalezas y debilidades principales?

PLAN DE MEJORA

Proponga las acciones de mejora que supone se requiere para superar las debilidades encontradas o para fortalecer el desempeño del empleado.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Mencione los aspectos negativos o positivos observados y/o exteriorizados por el empleado al momento de realizar la entrevista de evaluación:

Firma del evaluado

Fecha: _____

Firma del Evaluador

Fecha: _____

Firma del Jefe del evaluador

Fecha: _____

ESPACIO RESERVADO PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO PARA EL PROCESO DE APELACION DEL EMPLEADO

Departamento:		
1. EVALUADO		
Carné o numero de planilla::	Primer apellido:	Segundo apellido:
<input style="width: 100%;" type="text"/>	Primer nombre:	Segundo nombre:
Jefe inmediato:	Cargo:	
2. EVALUADOR		
Carné o numero de planilla:	Primer apellido:	Segundo apellido:
<input style="width: 100%;" type="text"/>	Primer nombre:	Segundo nombre:
Dependencia:	Cargo:	
3. PERIODO CALIFICADO		
Desde:	<input style="width: 50px;" type="text"/>	Hasta: <input style="width: 50px;" type="text"/>

INCONFORMIDADES	
ASPECTO	EXPLICACION O RAZON

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma del Evaluador	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma del Evaluado
Ciudad: fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Ciudad: Fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
OBSERVACIONES	

3. INSTRUMENTO: PROGRAMA DE SEMINARIOS Y CAPACITACIONES

El programa de capacitación y desarrollo para los empleados, para el año 2009, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. "SERVITRANS S.A DE C.V."

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, el incremento y mantenimiento de la eficiencia, así como el progreso personal y laboral en la empresa. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye a todos los colaboradores y departamentos que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad.

PROGRAMA DE SEMINARIOS Y CAPACITACIONES

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. "SERVITRANS S.A DE C.V.", es una empresa privada, dedicada a la prestación de servicios de logística en transporte de carga internacional.

JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con las jefaturas, en la confianza, respeto consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato deseable, lo cual no permite aprovechar significativos aportes de la

fuerza laboral y por consiguiente el de no obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

En tal sentido se plantea el presente Programa de Seminarios y Capacitaciones:

ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTES, S.A. DE C.V. "SERVITRANS S.A DE C.V."

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivos Generales

- a. Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus funciones y responsabilidades que asumen en sus puestos.
- b. Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- c. Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- d. Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

- e. Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos Específicos

- a. Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- b. Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- c. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- d. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación se desarrollarán a través de las siguientes modalidades:

- a. **Formación**
Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- b. **Actualización**
Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

c. Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

d. Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

e. Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del Programa de capacitación están respaldadas por temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

Los temas de capacitación han sido sugeridos de acuerdo a los resultados obtenidos en el CENSO, conversaciones sostenidas con el Gerente de Operaciones y opiniones de los empleados.

La descripción de los seminarios se detalla a continuación

Incrementando la Competitividad para la Venta. Un seminario mediante el cual se pretende dar respuesta al desafío actual de las empresas salvadoreñas frente al mercado competitivo, apoyándoles en el perfeccionamiento y/o actualización de su fuerza de ventas, de tal forma que la empresa se vuelva más competitiva, productiva mediante el incremento de sus ventas.

Este seminario es sugerido para el departamento de ventas.

Endocalidad como parte del Trabajo en Equipo: Es un seminario de capacitación que logra que cada participante, como ser humano, encuentre la satisfacción personal en el trabajo y le de sentido a su vida.

Este seminario es propuesto para todo el personal de la empresa en sus diferentes departamentos.

Bases Esenciales de la Productividad: es un programa de cambio actitudinal y reorientación para una mejora de la productividad. Este programa logra una motivación en los participantes

para que, desde su punto de vista, aporten sus conocimientos y alternativas de mejora a los problemas actuales de la empresa.

Este seminario es indicado para todo el personal de la empresa en sus diferentes departamentos.

Talleres de Servicio al Cliente: Entender el servicio al cliente como una estrategia corporativa en la que todas las áreas se ven directa o indirectamente comprometidas con los clientes externos, de modo que la empresa enfoque todos los procesos a lograr los resultados del área comercial, y las personas tengan una verdadera vocación comercial y se involucren directamente con los resultados de la compañía.

Este seminario es conveniente para todo el personal de la empresa en sus diferentes departamentos.

Logística Integral: Capacitar a los asistentes en la planificación y dirección de actividades relacionadas con la logística de mayor o menor grado de dificultad (proyectos) a través de un estudio amplio de técnicas, herramientas y metodologías directamente vinculadas con el proceso de Logística Integral.

Este seminario es sugerido para el departamento operativo y de aduanas.

Empowerment: Motivación Y Liderazgo

Capacitar a los asistentes en como implantar en una empresa el sistema de Empowerment, a reconocer si esa implantación tendría éxito o no en función de la empresa en la que se pretende implantar y la importancia de un buen liderazgo para su correcta implantación.

Este seminario es sugerido para los jefes de departamento, incluyendo Gerencia General.

MATERIALES

- 1) **INFRAESTRUCTURA.** Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la empresa consultora que brindará los servicios (Cámara de Comercio).
- 2) **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.** Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolios, equipo multimedia, TV-DVD, y ventilación adecuada.
- 3) **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.-** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución, el cual será de Nueve mil cinco Dólares \$9,005.00, lo cual se detalla en el siguiente presupuesto:

4. INSTRUMENTO FORMAL DE COMUNICACIÓN

Ya que la comunicación es un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones y dado que los resultados arrojados por el diagnóstico de clima organizacional desarrollado en la empresa SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V.", reflejan inconformidad de los empleados por la falta de un canal de comunicación formal, se ha incluido el siguiente instrumento para ayudar a mejorar y formalizar la comunicación en la empresa

La comunicación es esencial para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, no sólo porque facilita su operación, sino porque las relaciona con su medio interno y externo. La comunicación formal es un proceso utilizado en la Administración para el desarrollo de las actividades organizacionales, que permite expresar la información generada en un tiempo determinado, bajo criterios de calidad, eficacia y eficiencia.

Por ello, el flujo de información con el que operan los departamentos de la empresa para desarrollar sus responsabilidades obedece, fundamentalmente, a que la comunicación formal entre los empleados facilite el entendimiento y la realización de las tareas en las con oportunidad, suficiencia y precisión, mejorando los resultados.

Objetivo

Establecer lineamientos y proponer modelos de formatos básicos que orienten a los empleados en la emisión de una comunicación formal, oportuna, clara y precisa, que ayude haga más eficiente y efectivos los servicios prestados por la organización.

INSTRUMENTO PROPUESTO**EL MEMORANDO**

Los memorandos son instrumentos de comunicación, con un mínimo de partes, que aceleran el flujo de la información en las empresas. Se utilizan para tramitar, confirmar, requerir y comunicar información.

Casi siempre, los memorandos son más fáciles de redactar que las cartas, porque se conoce usualmente a la persona destinataria y no exige, entonces, tanta planificación. Además, la parte destinataria está familiarizada con el asunto y el lenguaje o terminología que se usa en la empresa.

No hace falta incluir una explicación que sería indispensable si el mensaje se enviase a alguien fuera de la compañía.

A pesar de que los memorandos se clasifican, generalmente, como comunicaciones internas, pueden crearse memorandos para enviarse fuera de la empresa. Se envían a un público estrechamente relacionado con ella. (Clientes, Proveedores.)

Como se cree muchas veces, todos los memorandos no son cortos o breves. Aun cuando los memorandos no tienen tantas partes como una carta, se crean memorandos extensos.

Tampoco debe atribuírseles un carácter informal siempre. Tanto el asunto para el que se creen como la persona a la que se dirijan sirven para establecer su carácter formal.

Se crean memorandos en abundancia por la necesidad de enviarla información por escrito para:

- a. Crear un récord sobre el asunto o información.
- b. Conocer quién es responsable por la información.
- c. Asegurarse de que quien debe conocer la información la conoce.
- d. Conocer quién creó la información y cuándo.

Es importante evaluar cuándo se debe hacer una llamada telefónica, escribir un memorando o una carta se debe considerar lo siguiente:

- a. Si la persona está en el lugar, empresa
- b. Si se requiere una respuesta rápida y sencilla.
- c. Si la persona es fácil de contactar.
- d. Si se sabe que la persona conoce la contestación y puede darla con poco esfuerzo.
- e. Si no hace falta tener un récord o prueba escrita.

Al crear memorandos, se deben aplicar todas las reglas que tienen que ver con la redacción eficaz de todas las comunicaciones empresariales.

Debe Utilizarse:

- a. El punto de vista de la persona destinataria.
- b. Usarse un enfoque positivo que destaque lo favorable o agradable en vez de lo negativo.
- c. Un lenguaje o vocabulario que no discrimine por razón de sexo, edad, raza, país de origen, impedimento físico o mental, religión, etc.
- d. Escribirse considerando las diferencias culturales

Los memorandos, específicamente, requieren:

- a. Oraciones cortas y largas (Un balance entre ellas)
- b. Vocablos sencillos y familiares
- c. Voz activa y verbos simples
- d. Brevedad
- e. Utilizar una forma estandarizada o modelo
- f. Tratar un solo asunto
- g. Enumerar los aspectos o ítems que se relacionen (tres o más)

A continuación se proponen algunos modelos de memorandos:

SERVITRANS S.A. DE C.V.
 Calle Arturo ambrogi casa No 8 Colonia Escalón San Salvador, El Salvador
 PBX. (503) 2530-3200 Fax. (503) 2263-1169



MEMORANDO

PARA : CLIENTES
DE : SERVITRANS, S.A. DE C.V.
FECHA : ENERO 2009
ASUNTO : ITINERARIO DE CONSOLIDADOS

Por medio de la presente deseamos informarles nuestro salidas para cargas consolidadas de los diferentes orígenes de la siguiente manera:

PAIS	Fecha Salida	Pto. de Embarque
ALEMANIA	03/11/08 y 17/11/08	HAMBURGO
BRASIL	06/11/08 Y 20/11/08	SANTOS
COLOMBIA	28/10/08 y 11/11/08	CARTAGENA
ESPAÑA	30/10/08 y 13/11/08	BARCELONA y BILBAO
ITALIA	05/11/08 y 19/11/08	LIVORNO
INGLATERRA	21/10/08 y 04/11/08	FELIXTOWE
EUA	LUNES DE CADA SEMANA	MIAMI

Nota Importante: Nuestras fechas son tentativas pueden variar de acuerdo a la existencia de mercaderías en bodegas de origen.

Cualquier consulta comunicarse con ejecutivo de ventas. Estamos para servirle

Atentamente,

SERVITRANS, S.A. DE C.V.
Departamento de Ventas

SERVITRANS S.A. DE C.V
Calle Arturo ambrogi casa No 8 Colonia Escalón San Salvador, El Salvador
PBX. (503) 2530-3200 Fax. (503) 2263-1169



MEMORANDO

PARA: Personal departamento de operaciones
DE: Lic. Rita Velásquez, Gerente de Operaciones
ASUNTO: Mantenimiento Equipos
FECHA Enero, 2009

Me permito informarle que ya se contrató la empresa que hará el mantenimiento a todos los equipos de la empresa; por lo tanto le solicito tomar las precauciones necesarias con el fin de hacer el mantenimiento sin entorpecer las labores del personal. Le envío copia del contrato con el fin de que haga el respectivo seguimiento.

Cordialmente,

Lic. Rita Velásquez
Gerente de Operaciones

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación es la guía para la aplicación de los instrumentos propuestos por el grupo de trabajo.

Es importante recalcar que el objetivo de los instrumentos es proporcionar una guía a la empresa que facilite la ejecución y puesta en práctica de las estrategias optimizando los recursos humanos de la empresa, y cuyos únicos costos directos de inversión son mínimos si se comparan con los beneficios que se obtendrán. El programa de capacitaciones será financiado con recursos propios de la empresa, aunque también se puede aprovechar los beneficios y planes que ofrecen instituciones como la Cámara de Comercio.

El Plan inicia con la comunicación a todo el personal acerca de los nuevos instrumentos a utilizar dentro de la organización y su importancia e incidencia en las áreas de Recursos Humanos.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Actividades	2009			
	1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.
Responsable: Gerente General Actividad: Comunicar a todo el personal sobre los nuevos instrumentos a utilizar dentro de la organización				
Responsable: Gerente General, Jefes de Departamento y Empleados Actividad: Utilización del Canal Formal de comunicación Propuesto				
Responsable: gerente General y Jefes de Departamento Actividad: Evaluación del Clima Organizacional.				
Responsable: Gerente General y Jefes de Departamento: Actividad: Seminario Incrementando la Competitividad para la Venta / Endocalidad como parte del trabajo en equipo				
Responsable: Gerente General y Jefes de Departamento: Actividad: Seminario Bases esenciales de Productividad				
Responsable: Gerente General y Jefes de Departamento: Actividad: Seminario Talleres de Servicio al Cliente				
Responsable: Gerente General y Jefes de Departamento: Actividad: Seminario Logística Integral				
responsable: Jefes de Departamento Actividad: Evaluación del Desempeño				
Responsable: Gerente General y Jefes de Departamento: Actividad: Seminario Empowerment, Motivación y Liderazgo				

CONCLUSIONES

La existencia de un buen clima laboral es imprescindible para el buen desempeño del personal de cualquier empresa, ya que incide en los resultados esperados por la misma. La falta de estos instrumentos y herramientas en la empresa: SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V. "SERVITRANS, S.A. DE C.V." no ha permitido hacer un estudio preciso acerca de las causas reales de la falta de armonía entre los empleados, deficiencias en la comunicación, su poca disposición hacia el trabajo en equipo, así como la práctica de valores como la solidaridad y apoyo entre los empleados, después de haber realizado el diagnóstico se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. En cuanto a la Organización, se concluye que la empresa presenta cierta solidez, ya que ha logrado que sus empleados conozcan y se identifiquen con la misión, Visión y objetivos organizacionales, no obstante carece de muchos procedimientos que causan retrasos en las operaciones.
- b. El individualismo es visible en casi todos los departamentos de la organización, ya que los empleados no están orientados al trabajo en equipo y presentan apatía muchas actividades que involucran trabajo grupal por la falta de armonía entre un buen porcentaje del personal.

- c. La empresa no cuenta con un instrumento que determine el cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de los empleados a nivel individual o por departamento, lo cual dificulta que los premios, reconocimientos y ascensos sean otorgados de forma objetiva.
- d. La mayoría del personal no está satisfecho con el interés mostrado por la organización en cuanto a su crecimiento profesional y el enriquecimiento de sus habilidades, como consecuencia de esto su nivel de motivación ante el trabajo tiende a bajar.
- e. Los canales de comunicación dentro de la organización no son adecuados para el desarrollo de las actividades en forma oportuna.

Dado que el Clima Organizacional, la Productividad y los resultados Organizacionales son temas intrínsecamente ligados, se considera que las herramientas diseñadas aportarán insumos a los ejecutivos y jefes de departamentos a la hora de definir estrategias y cursos de acción que afecten el desarrollo y las operaciones de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. Goncalves, Alexis, "Fundamentos del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.
2. Hernández Sampieri, Roberto y Otros, "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México, 1998
3. Iglesias Mejía, Salvador, "Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis", Universidad de El Salvador, 5ª Edición, El Salvador, 2006
4. Robbins, Stephen, "Comportamiento Organizacional" Prentice Hall, México 1999.
5. Robbins, Stephen "Fundamentos del Comportamiento Organizacional" Prentice may, 1998.
6. Rojas Soriano, Raúl "Guía para la realizar investigaciones sociales", Dirección General de Publicaciones", 7ª Edición, México, 1982.
7. Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Mc Graw Hill, 5ª edición, Colombia 2000.

Paginas Web

1. http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%ADtica_documental
2. http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
3. http://www.degerencia.com/articulo/como_actuar_para_mejorar_el_clima
4. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default.asp
5. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

GLOSARIO DE TERMINOS

TRANSPORTE INTERMODAL	El transporte de mercancía utilizando, al menos dos modos de transporte diferentes, cubierto por un contrato de transporte multimodal, desde un sitio en un país donde el operador de transporte multimodal se encarga de ellas, hasta un sitio designado para entrega, situado en un país diferente"
OPERADOR DE TRANSPORTE INTERMODAL	Cualquier persona que a su propio título o por interpuesta, efectúa un contrato de transporte multimodal. y que actúa como principal, no como agente ni en nombre del consignatario ni de los transportadores que participan en las operaciones de transporte multimodal, y que asume la responsabilidad por el desarrollo del contrato."
NAVIERA	Representantes de Lineas de Barcos, venden servicios de transporte marítimo, es decir los espacios en los barcos, solamente para contenedores completos y carga suelta
FREIGHT FORWARD	Conocido como intermediario de Carga, Agente Consolidador o Transitario, es el que hace la gestión de logística entre la compañía naviera y el cliente para vender servicios de transporte internacional, por ejm. marítimo, aéreo, terrestre, etc.
TRANSPORTE MARITIMO	Se define como el Medio de transporte sobre el mar que hace uso de Barcos de carga para movilizar mercaderías en contenedores, tocando diferentes puertos según la ruta y realizando en cada uno de ellos la operación de carga y descarga
EMBARQUE	Proceso mediante el cual se cargan las mercaderías en los medios de transporte
DESEMBARQUE	Proceso mediante el cual se descargan las mercancías de los medios de transporte
PUERTO DE EMBARQUE	Puerto de salida del barco, donde son cargados los contenedores, para el inicio de su tránsito marítimo

PUERTO DE DESEMBARQUE	Puerto donde es descargado el barco, luego de su tránsito vía marítima desde el puerto de embarque convenido
EMBARCADOR O PROVEEDOR	Es la persona natural o empresa encargada de entregar la mercadería en el país de origen al intermediario o naviera para que realice la operación de logística hasta el país de destino
CONSIGNATARIO	Es la persona natural o empresa encargada de recibir la mercadería en el país de destino, para la liberación de su carga entra en contacto con el intermediario de carga o naviera
ITINERARIO	Informe que contiene las fechas de salida de los puertos de origen del barco, así como las fechas estimadas de arribo a los diferentes puertos de atraque de acuerdo a su ruta
TIEMPO DE TRANSITO	Tiempo que hace el barco desde el puerto de embarque y/o salida hasta el puerto de destino acordado
CONTENEDOR	Equipos utilizados para el transporte marítimo de mercaderías, son adaptables a chasis para ser movilizados vía terrestre después de ser descargados de los barcos, existen diferentes tamaños y modalidades
DOCUMENTO DE TRANSPORTE	Es el documento que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el destinatario. En éste, se menciona el destino final de las mercancías y se consigna a una persona natural o empresa, describe las mercaderías así como los términos de entrega. Dependiendo del tipo de transporte el documento se puede llamar Carta de Porte (para terrestre), Guía Aérea (para aéreo), Conocimiento de Embarque (para marítimo)
EMBALAJE	Es el recubrimiento de estructura flexible o sólida que contiene o agrupa determinados artículos, permitiendo que el producto llegue en óptimas condiciones al lugar de destino y que tenga las medidas que permitan aprovechar las áreas de transporte y almacenaje, así como de fácil manejo

INCOTERMS	Son las diversas modalidades o condiciones de contrato entre un importador (Consignatario) y un exportador (Embarcador)
CONTENEDOR COMPLETO	Es el tipo de embarque en el cual la mercadería que viene en el contenedor viene consignada solamente para 1 cliente
CONSOLIDACIÓN DE MERCANCIAS	Actividad que permite agrupar diferentes embarques (cargas) de uno o varios consignatarios, para ser transportados bajo un solo documento de transporte madre, son pequeños espacios dentro del contenedor que han sido vendidos por el intermediario de carga, hasta completar los metros cúbicos y peso permitido para poder cargar el contenedor
DESCONSOLIDACION DE MERCANCIAS	Actividad que permite desagrupar embarques consolidados en un mismo documento de transporte u otro equivalente y que viene destinados a diferentes consignatarios, presentando cada embarque individual, su respectivo documento de transporte hijo
TRAMITE ADUANAL	Se define como el servicio de nacionalización de mercaderías, para lo cual se tiene que realizar el cálculo de impuesto, presentación de documentos antes la aduana de un país, haciendo uso de la firma de un Agente Aduanal autorizado
TRANSPORTE AEREO	Se define como el medio de transporte que se utiliza para movilizar una mercadería de un país hacia otro, haciendo uso de aviones de carga que presten este servicio por medio de aerolíneas
TRANSPORTE TERRESTRE	Se define como el medio de transporte que se utiliza para movilizar una mercadería dentro de una misma región. por medio de camiones, cabezales, etc.
SERVICIO INTEGRADO	Es el servicio completo, que incluye todo, desde que se recibe la carga en origen hasta entregarla en la bodega del cliente o consignatario, por ejm. Incluye la logística de movilizarla del pto. de descarga, ingresarla en almacenadora, hacer trámites aduanales para liberar la carga de almacenadora e incluir transporte para trasladarla a la bodega del cliente

MANIFIESTO DE CARGA	Documento presentado por el responsable de transportar las mercaderías, con anterioridad o a la llegada de, o a la partida del medio de transporte y que contiene la información requerida en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) vigente.
----------------------------	--

ANEXO 1

ANEXO 2

A continuación presentamos la descripción de los mismos, así como los resultados obtenidos

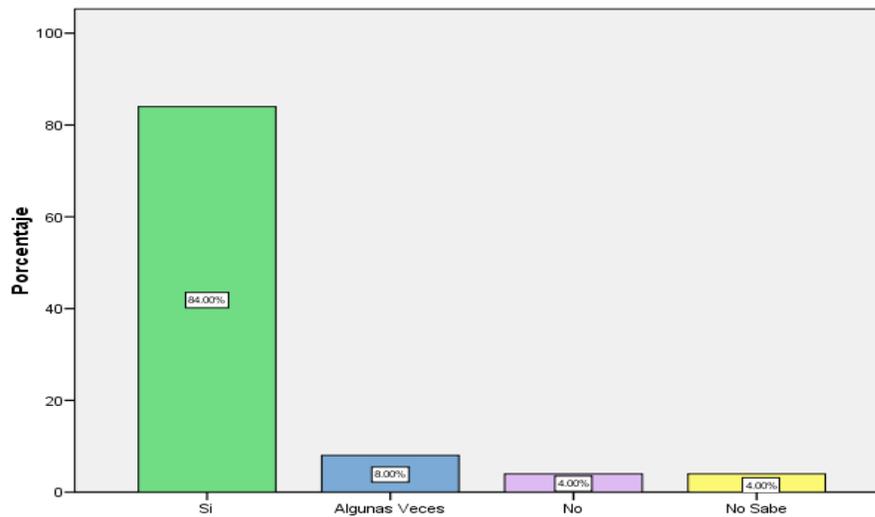
1. La organización

Dentro de este aspecto se formulan las siguientes interrogantes:

1. ¿Considera usted la organización un buen lugar para Trabajar?

Objetivo: Conocer si los empleados creen que la organización es un buen lugar para trabajar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	84,0
No	1	4,0
Algunas Veces	2	8,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

El 84.0% considera que la organización es un buen lugar para trabajar, el 4.0% opina lo contrario, el 8.0% respondió que algunas veces, y el 4.0% manifiesta que no sabe.

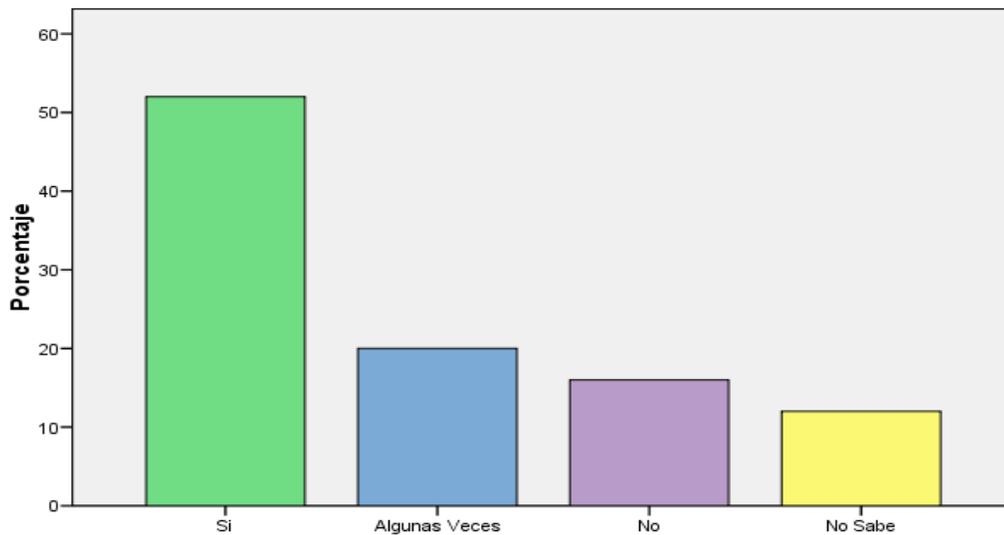
De los datos obtenidos se observa que la mayoría del personal de la empresa considera que esta es un buen lugar para laborar, mientras que un pequeño porcentaje considera que no lo es.

2. ¿Le recomendaría a un amigo trabajar en la organización?

Objetivo: Determinar si el empleado está identificado con la empresa y brinda buenas referencias de la organización ante terceros.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52,0
No	4	16,0
Algunas Veces	5	20,0
No Sabe	3	12,0
Total	25	100,0

¿Recomendaria a un amigo para trabajar en la organización?



Análisis e Interpretación

El 52.0% de la población censada opina que si recomendaría a un amigo, mientras el 16.0% Manifiesta que no, el 20.0% Algunas veces y el 12.0% dice que no sabe.

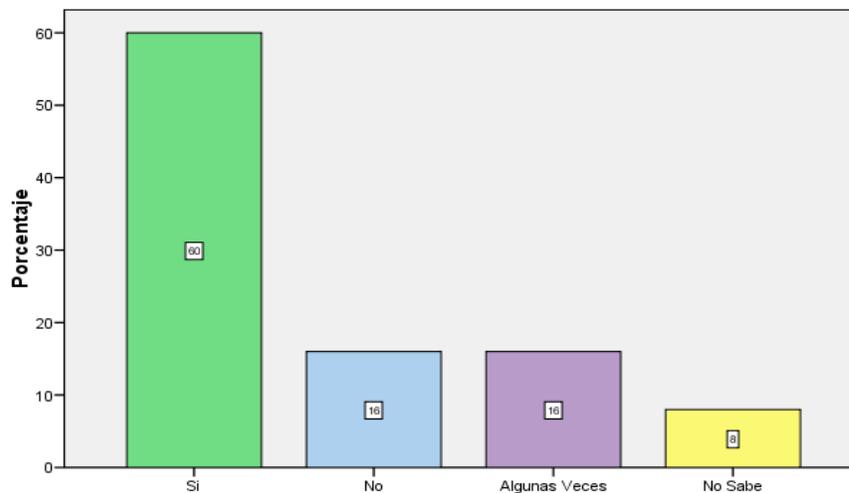
En los resultados obtenidos se observa que la mayor parte del personal si recomendaría a un amigo para trabajar en la organización el resto opina que no o no sabe.

3. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado

Objetivo: conocer si los empleados perciben una mejora laboral con respecto al año anterior.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60,0
No	4	16,0
Algunas Veces	4	16,0
No Sabe	2	8,0
Total	25	100,0

Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado



Análisis e interpretación

El 60.0% manifiesta que su calidad laboral si ha mejorado, el 16.0% opina que no, el 16.0 % que algunas veces y el 8.0% dice que no sabe.

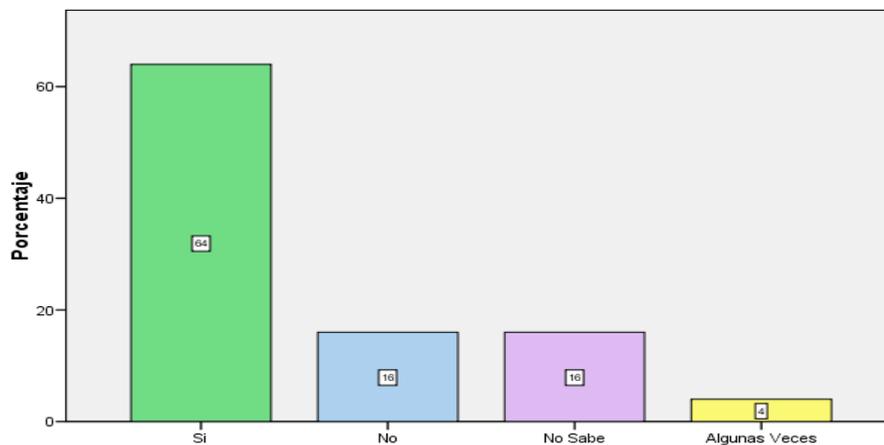
En los resultados se observa que la mayoría de la población censada percibe que su calidad laboral ha mejorado, sin embargo también existe un gran porcentaje que no percibe ninguna mejora o no sabe.

4. Conozco y entiendo la visión y misión de la organización

Objetivo: determinar el grado de identificación de los empleados con la misión y visión de la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64,0
No	4	16,0
Algunas Veces	1	4,0
No Sabe	4	16,0
Total	25	100,0

Conozco y entiendo la visión y misión de la organización



Análisis e interpretación:

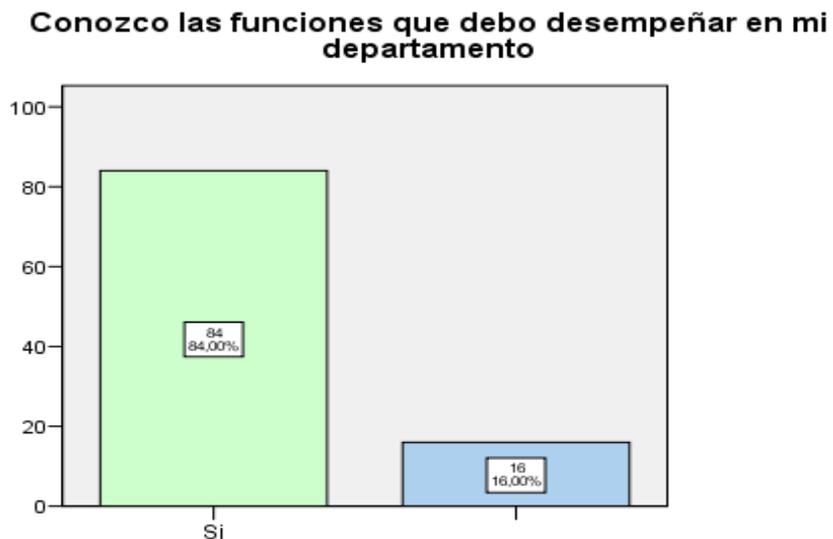
El 64.0 % de la población manifiesta conocer y entender la misión y la visión de la empresa, el 16.0 % dice que no tiene conocimiento, el 4.0 % dice que algunas veces y el 16.0 % manifiesta que no sabe.

En los datos obtenidos se observa que la mayoría de la población censada tiene conocimiento de la misión y la visión de la organización, por otra parte el resto de los censados manifiestan no conocer o no sabe.

5. Conozco las funciones que debo desempeñar en mi departamento

Objetivo: verificar si los empleados conocen cuales son sus funciones dentro de su departamento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	84,0
Algunas Veces	4	16,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

El 84.0 % de la población censada opina que como cuales son las funciones que debe de desempeñar en su departamento, mientras el 16.0 % dice conocer sus funciones algunas veces.

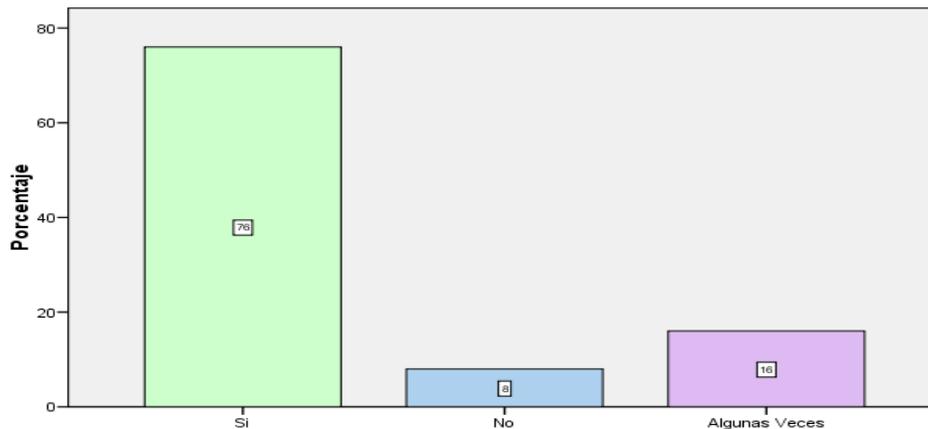
Como se puede observar en los resultados obtenidos se tiene que la mayoría de los empleados conocen cuales son las funciones a desempeñar lo cual es bueno para la organización pero una minoría dice conocer

6. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización

Objetivo: conocer si los empleados perciben que su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos de la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	76,0
No	2	8,0
Algunas Veces	4	16,0
Total	25	100,0

Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización



Análisis e interpretación

El 76.0 % de los censados manifiesta que si entiende que el trabajo que desarrolla contribuye con los objetivos de la organización, el 8.0 % opina su trabajo no contribuye y el 16.0 % dice que algunas veces.

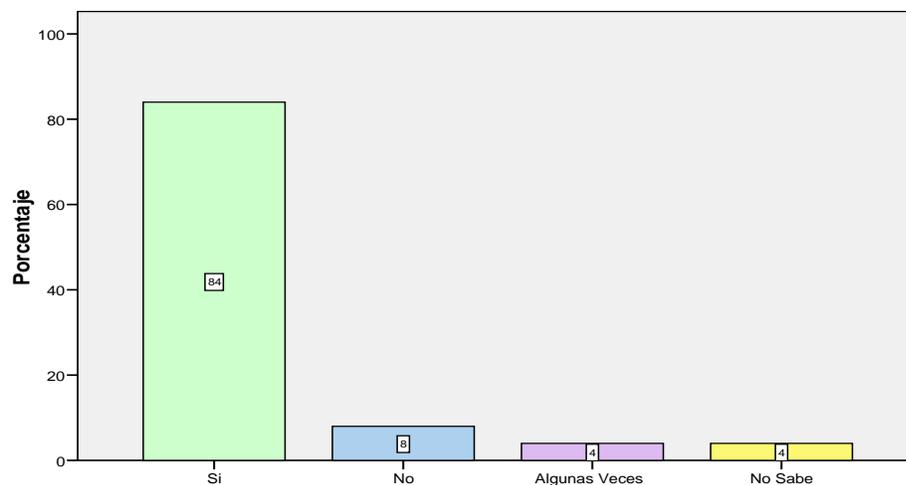
Como se puede observar en los datos obtenidos, se ve claramente que la mayor parte de los empleados perciben que su trabajo y el desempeño del mismo contribuye a la ejecución de los objetivos de la organización, mientras que un porcentaje menor dice que no o en algunas veces contribuye a la ejecución de los mismos.

7. Estoy satisfecho y comprometido con los objetivos de la organización

Objetivo: saber si los empleados están de acuerdo con los objetivos de la organización y si se identifican con ellos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	84,0
No	2	8,0
Algunas Veces	1	4,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0

Estoy satisfecho y comprometido con los objetivos de la organización



Análisis e interpretación

El 84.0 % de los empleados contestó que si esta satisfecho y comprometido con los objetivos de la organización, mientras que un 8.0 % manifiesta que no lo es, el 4.0 % dice que algunas veces y el 4.0 % dice que no sabe.

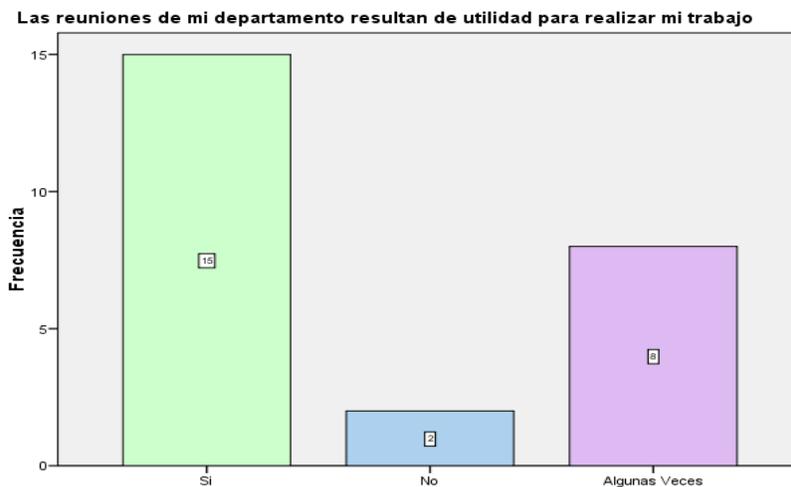
De los resultados obtenidos se observa que casi la totalidad de los empleados se sienten satisfechos y comprometidos con la organización pero un para un pequeño porcentaje no lo es o no sabe.

2. Relaciones interpersonales

8. Las reuniones de mi departamento resultan de utilidad para realizar mi trabajo

Objetivo: Conocer si las relaciones de trabajo del departamento contribuyen a mejorar el desarrollo laboral y la mejora continua

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60,0
No	2	8,0
Algunas Veces	8	32,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

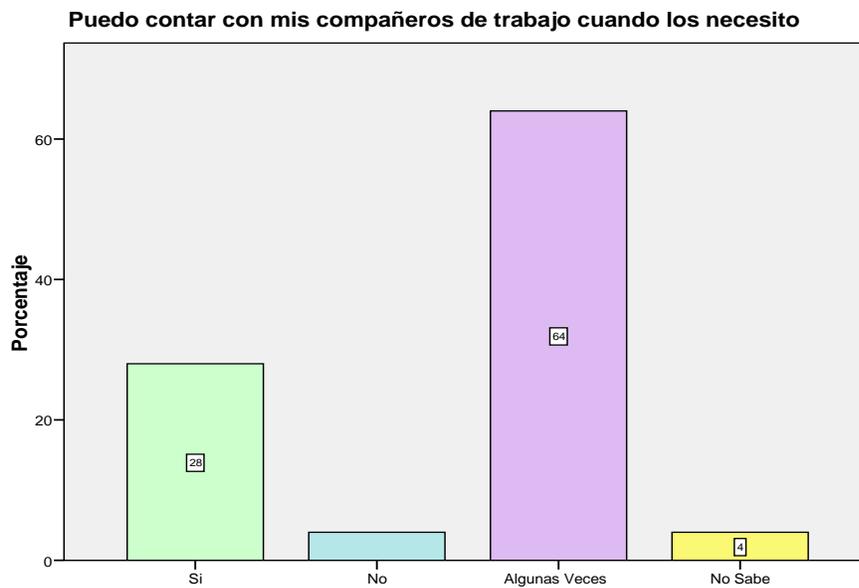
El 60.0% de los censados respondieron que las reuniones en su departamento resultan de utilidad para realizar su trabajo, el 32% considera que algunas veces, mientras que el 8% restante considera que no.

Como se puede observar la mayoría del personal de la empresa considera que las reuniones en su departamento contribuyen a mejorar el desarrollo laboral y un porcentaje pequeño considera que no

9. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito

Objetivo: Conocer si existe una buena relación con los compañeros de trabajo e identificar el trabajo en equipo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	28,0
No	1	4,0
Algunas Veces	16	64,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

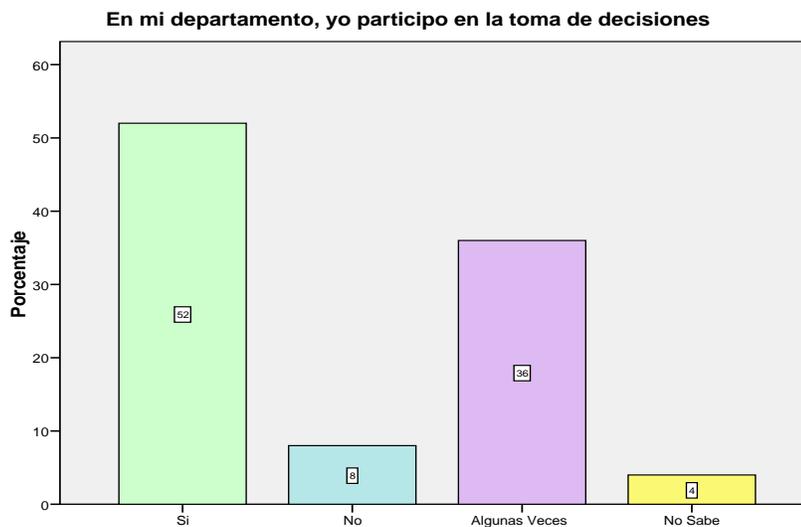
El 28.0% de los encuestados respondieron que si pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesitan, el 64.0% opina que algunas veces y tan solo una 4.0% opina que no.

En los datos obtenidos, podemos observar que no existe una buena relación entre los compañeros de trabajo, ya que la mayoría opinó que solamente algunas veces, cuando realmente conviene se realiza trabajo en equipo

10. En mi departamento, yo participo en la toma de decisiones

Objetivo: Saber si existe participación de los empleados en la toma de decisiones y el grado de motivación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52,0
No	2	8,0
Algunas Veces	9	36,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

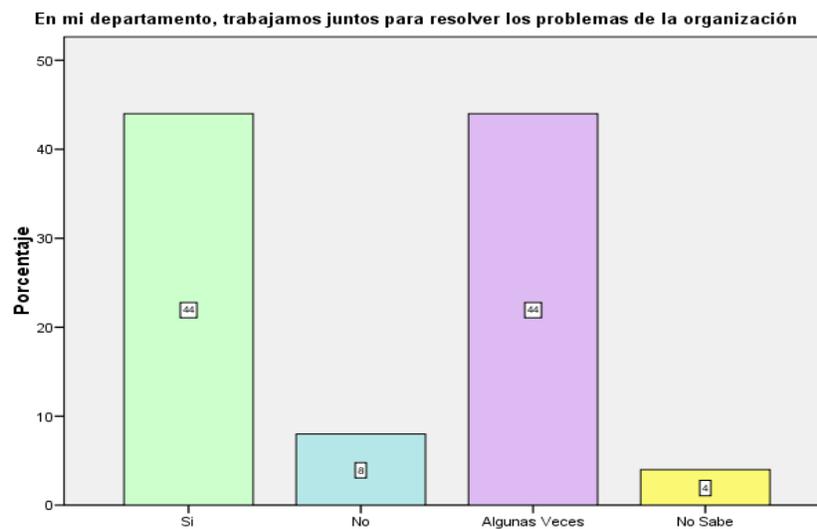
Al preguntar si en su departamento el empleado participa en la toma de decisiones, el 52.0% respondió si, el 36.0% que solamente algunas veces, el 8.0% que no, mientras que tan solo un 4.0% respondió que no sabe.

Podemos observar que el 50% del personal opina que pueden participar en la toma de decisiones en su departamento y un buen porcentaje opina que solamente algunas veces, lo cual nos da la pauta para analizar que falta apertura de los altos mandos para que el personal se sienta motivado a participar en la toma de decisiones

11. En mi departamento, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización

Objetivo: Conocer si los empleados trabajan juntos para resolver los problemas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	44,0
No	2	8,0
Algunas Veces	11	44,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

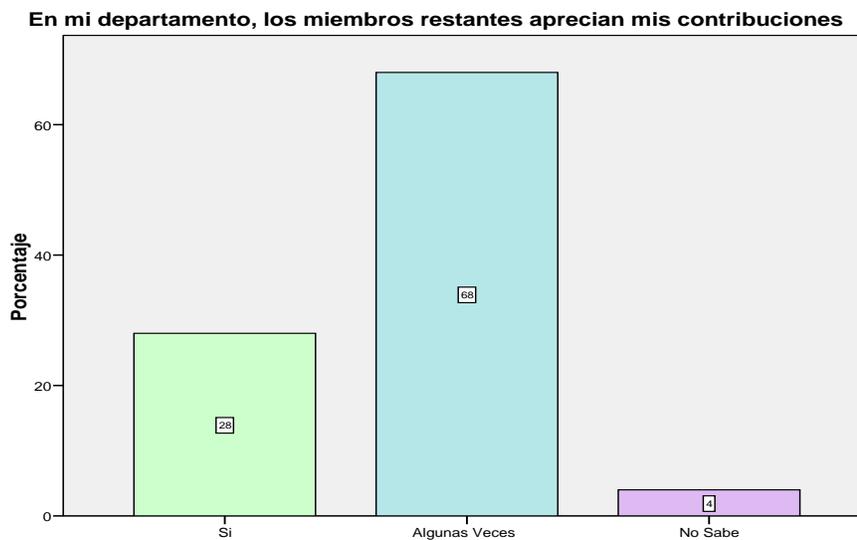
El 44.0 % de los empleados censados respondieron que si trabajan juntos para resolver los problemas de la organización, el 8.0 % respondió que no, el 44.0 % dijo que algunas veces t el 4.0 dice que no sabe.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, buena parte de la población opina que si o que en algunas veces trabajan juntos en la resolución de los problemas, mientras un pequeño porcentaje opina que no o que no sabe.

12. En mi departamento, los miembros restantes aprecian mis contribuciones

Objetivo: Verificar si existe una buena relación de trabajo entre los compañeros de departamento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	28,0
Algunas Veces	17	68,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

Al consultar al personal censado si los demás miembros de su departamento aprecian sus contribuciones, un 68.0% considera que algunas veces, el 28.0% que si, ninguno respondió que no, mientras que solamente un 4.0% manifestó no saber.

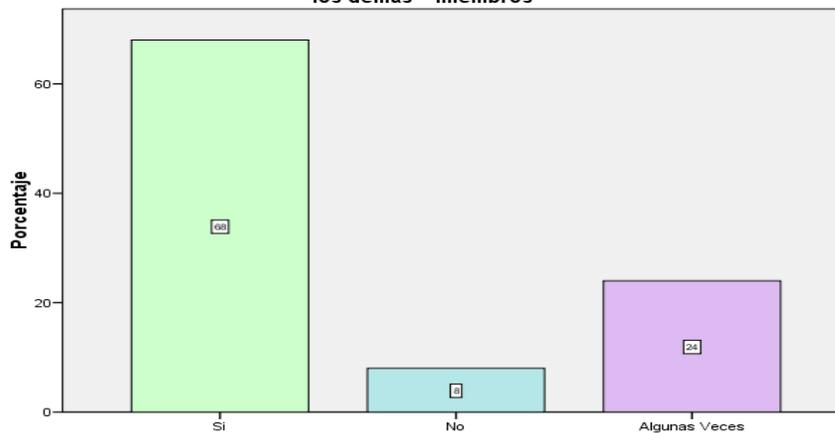
Como podemos observar la mayoría del personal opina que solamente en algunas ocasiones sus compañeros de departamento aprecian sus contribuciones, lo que significa que no existe una excelente relación de trabajo entre los compañeros, fueron pocos los que opinan que si existe una buena relación de trabajo en su departamento.

13. En la organización, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros

Objetivo: Verificar si las jefaturas de la organización permiten que los empleados puedan emitir opiniones o sugerencias, aun cuando contradiga la opinión de los demás

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	68,0
No	2	8,0
Algunas Veces	6	24,0
Total	25	100,0

En la organización, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros



Análisis en interpretación

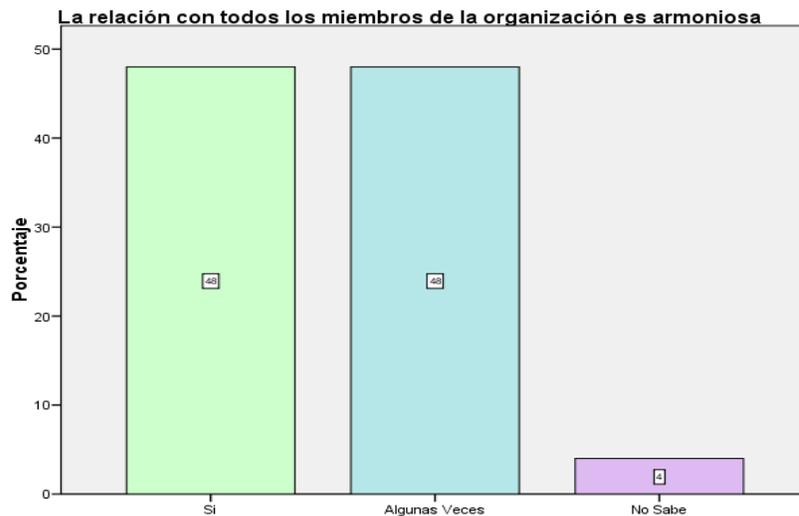
El 68.0% del personal respondió que pueden expresar libremente sus puntos de vista en las reuniones generales de la empresa, el 24.0% respondió que algunas veces, y solamente un 8.0% que no.

Por los resultados obtenidos, nos damos cuenta que la mayoría del personal se siente en la libertad de opinar, son pocos los que opinaron que les da temor opinar por no contradecir a los demás.

14. La relación con todos los miembros de la organización es armoniosa

Objetivo: Conocer si las relaciones interpersonales con todos los miembros de la organización es armoniosa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	48,0
Algunas Veces	12	48,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis en interpretación

La tendencia de respuesta para conocer si las relación con todos los miembros de la empresa es armoniosa es: El 48.0% opina que si, otro 48% algunas veces y solamente 4.0% opino que no sabe.

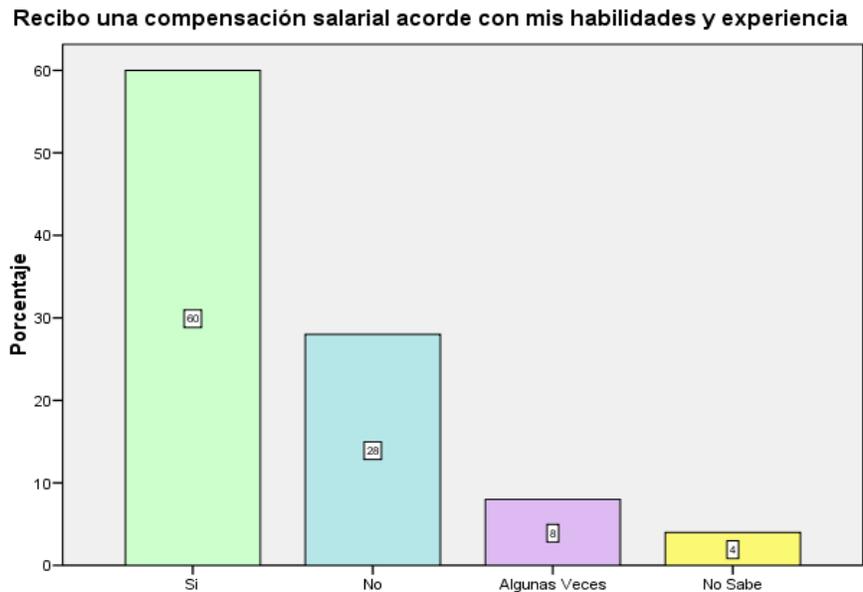
Como podemos observar los porcentajes de respuesta indicando que si existe una relaciones armoniosa entre todos los miembros de la empresa fue igual con el porcentaje que opino que solamente algunas veces

3. Prestaciones

15. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia

Objetivo: Analizar si los empleados reciben la remuneración salarial adecuada a las habilidades y experiencia de cada uno (a)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60,0
No	7	28,0
Algunas Veces	2	8,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

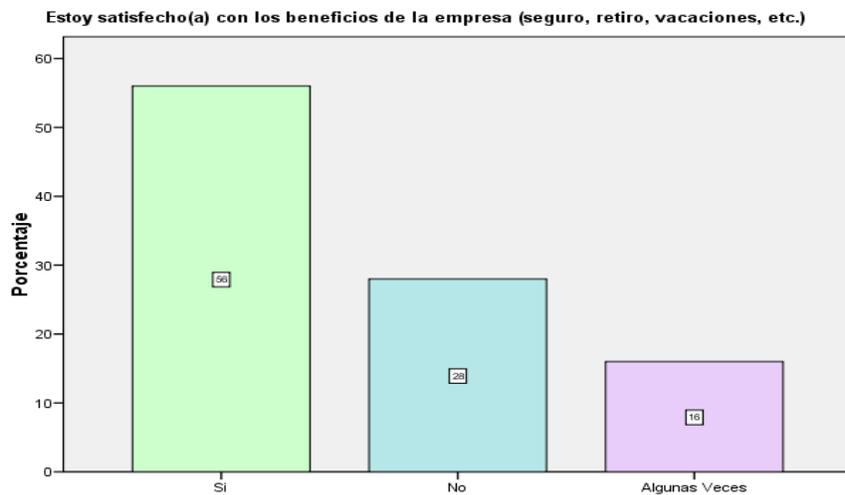
El 60.0% del personal respondió que si recibe una remuneración salarial acorde con sus habilidades y experiencia, el 28.0% que no, el 8.0% algunas veces y solamente el 4.0% respondió que no sabe.

Mas del 50% del personal esta consciente que recibe una remuneración adecuada a sus habilidades y experiencia, son pocos lo que no saben si están siendo bien remunerados o no

16. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)

Objetivo: Verificar si los empleados están satisfechos con los beneficios otorgados por la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56,0
No	7	28,0
Algunas Veces	4	16,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

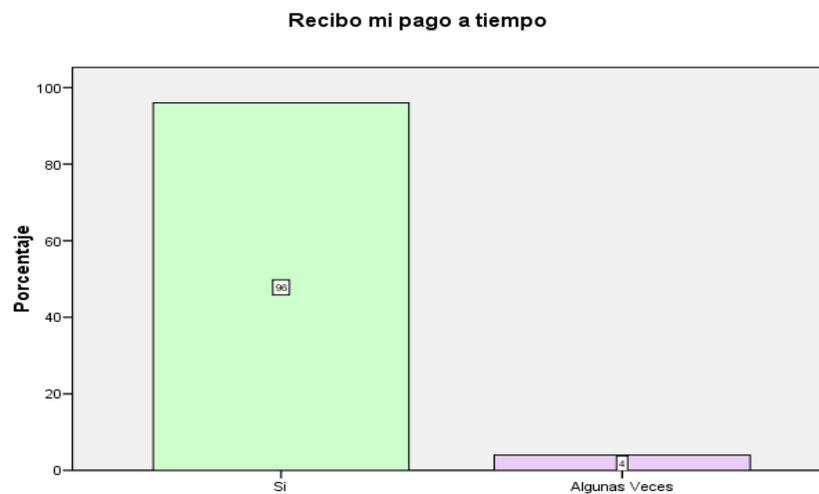
Cuando consultamos al personal si están satisfechos con los beneficios de la empresa, obtuvimos que el 56.0% si esta satisfecho, el 28.0% no, mientras que el 16.0% manifestó que algunas veces.

Podemos observar que el personal esta satisfecho con los beneficios de la empresa en un 50%, mientras que el otro 50% se reparte entre los que rotundamente no están satisfechos y los que creen que algunas veces se sienten satisfechos

17. Recibo mi pago a tiempo

Objetivo: Conocer si los empleados reciben su pago en el tiempo estipulado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96,0
Algunas Veces	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

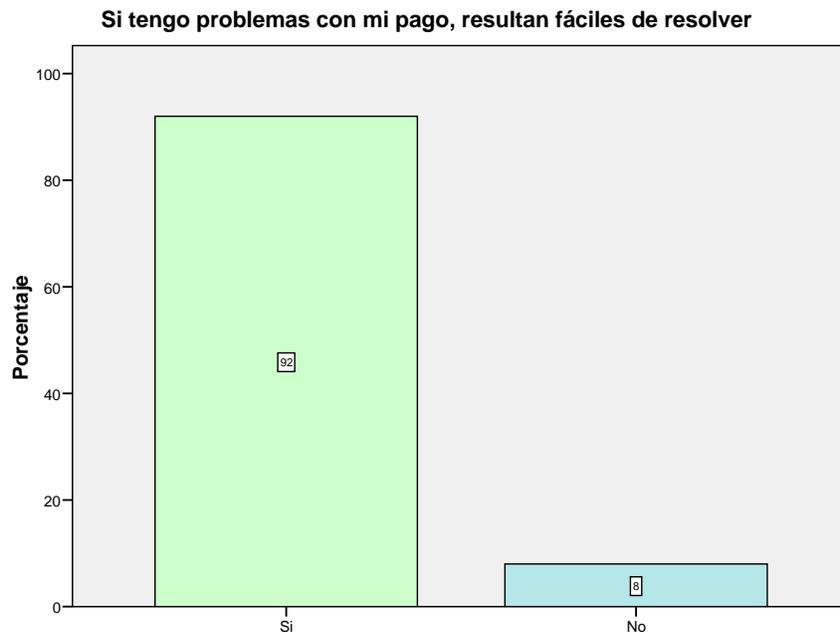
El 96.0% respondió que si reciben su pago a tiempo, y solamente el 4.0% respondió que algunas veces.

Por los datos obtenidos podemos observar claramente que la gran mayoría del personal está consciente que reciben su pago en el tiempo estipulado según la ley, ya que es una minoría la que opina que solamente algunas veces

18. Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver

Objetivo: Verificar si cuando se dan problemas por deducciones incorrectas o mal cálculo de comisiones, son resueltos de forma inmediata

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	92,0
No	2	8,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

El 92.0% del personal censado nos respondió que cuando se dan problemas con su pago, resultan fáciles de resolver, solamente el 8.0% respondió que no.

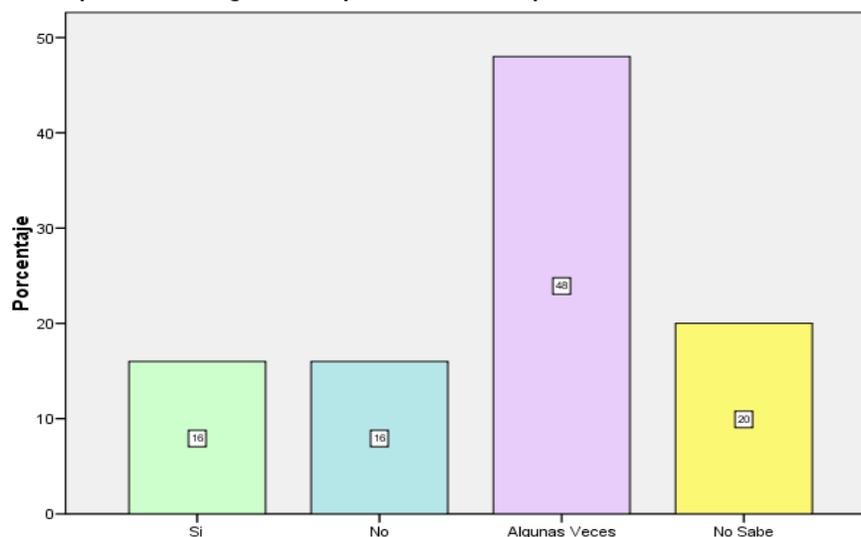
Por los datos obtenidos es claro que cuando se dan problemas relacionados con el pago, estos son resueltos inmediatamente

19. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

Objetivo: Conocer si los empleados que tienen un buen desempeño son recompensados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	16,0
No	4	16,0
Algunas Veces	12	48,0
No Sabe	5	20,0
Total	25	100,0

Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos



Análisis e interpretación

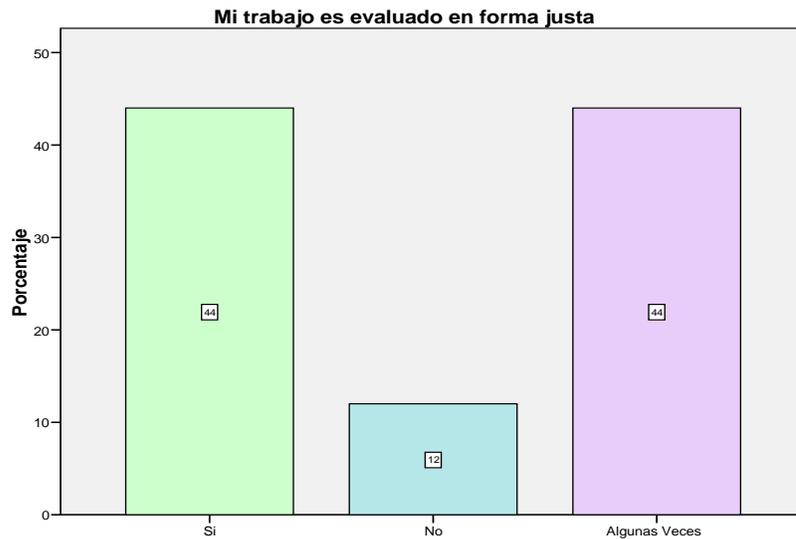
El 48.0% respondió que solamente en algunas veces la empresa reconoce cuando los empleados tienen un desempeño sobresaliente, el 16.0% respondió que sí, otro 16.0% que no y el 20% restante manifestó que no sabe.

La mayoría del personal opina que solamente en ocasiones la empresa reconoce el desempeño sobresaliente de los empleados, son pocos los que opinan que sí.

20. Mi trabajo es evaluado en forma justa

Objetivo: Conocer como perciben los empleados que se está evaluando su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	44,0
No	3	12,0
Algunas Veces	11	44,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

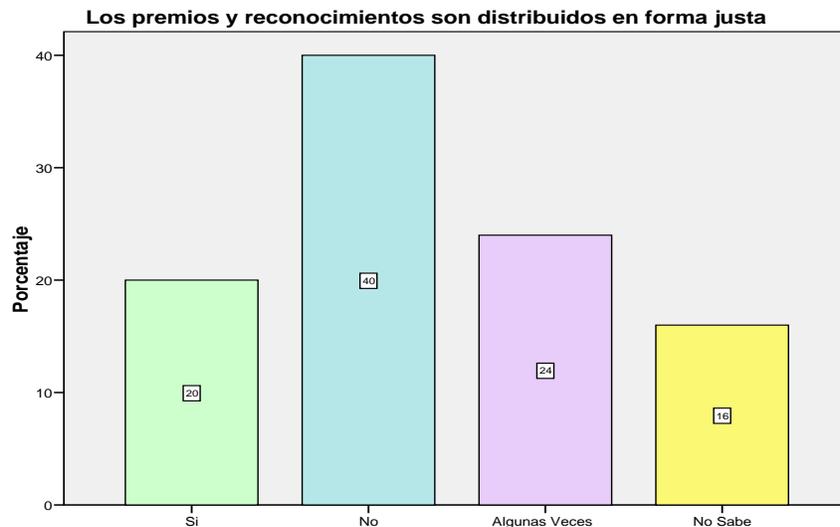
Cuando preguntamos al personal si consideran que su trabajo es evaluado en forma justa, obtuvimos un 44% respondiendo que si, otro 44.0% que algunas veces y el 12% restante respondió que no.

Como podemos observar la tendencia de respuesta entre si y algunas veces el trabajo de los empleados es evaluado en forma justa es la misma, es poco el porcentaje que nos opino que no.

21. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

Objetivo: Verificar si los premios y reconocimientos son otorgados en forma justa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	20,0
No	10	40,0
Algunas Veces	6	24,0
No Sabe	4	16,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

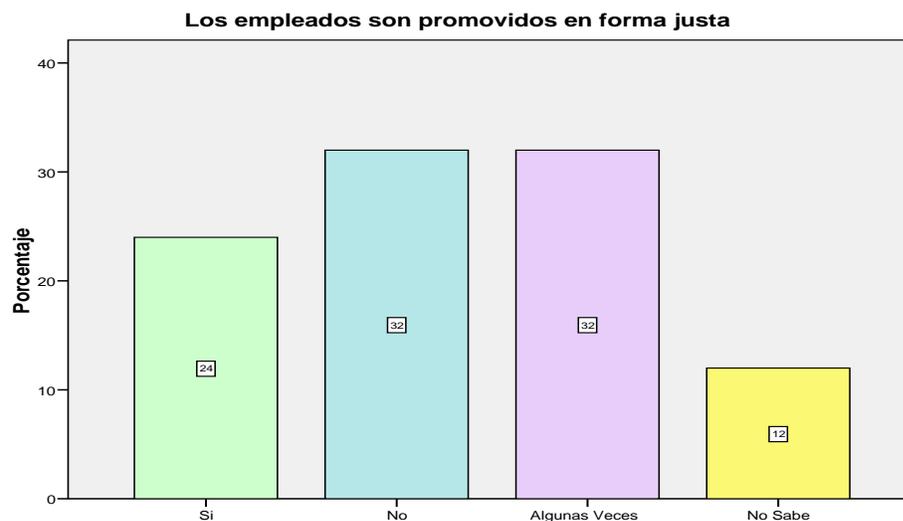
El 40.0% del personal censado nos respondió que no consideran que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa, por el contrario el 20.0% opino que si, el 24.0% opina que algunas veces y solamente un 16.0% no sabe

Por los datos obtenidos mediante el censo, nos damos cuenta que la mayoría del personal opina que no son distribuidos en forma justa los premios y reconocimientos, el porcentaje de los que opinan que si y alguna veces es casi del 25% respectivamente

22. Los Empleados son promovidos en forma justa

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados acerca del procedimiento que sigue la organización en cuanto a los ascensos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24,0
No	8	32,0
Algunas Veces	8	32,0
No Sabe	3	12,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

El 32.0% opina que los ascensos o promociones dentro de la organización no son otorgados en forma justa, igual porcentaje opina que solo algunas veces, mientras el 24% piensa que si existe una forma justa de promover a los empleados dentro de la empresa.

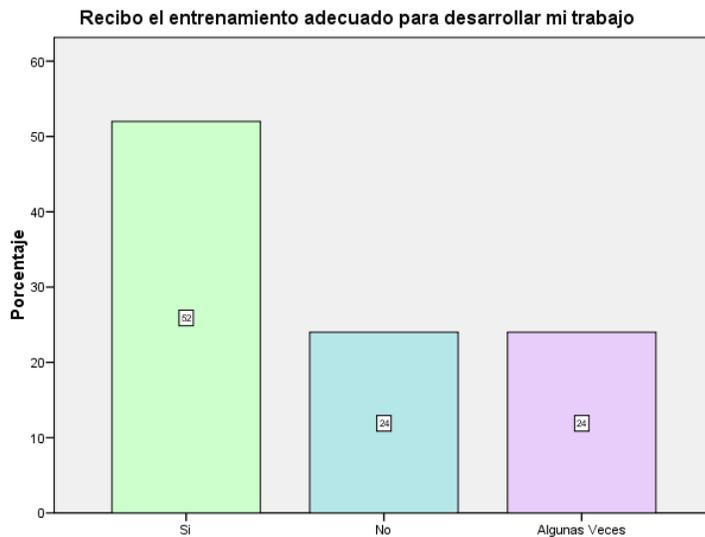
Según los resultados arrojados por esta interrogante se infiere que casi las dos terceras partes del personal de los empleados perciben que no se otorgan los ascensos de forma adecuada en la empresa, mientras que un 12% no sabe.

4. Motivación

23. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo

Objetivo: Conocer si el empleado tiene una preparación previa y durante el trabajo que va a realizar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52,0
No	6	24,0
Algunas Veces	6	24,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

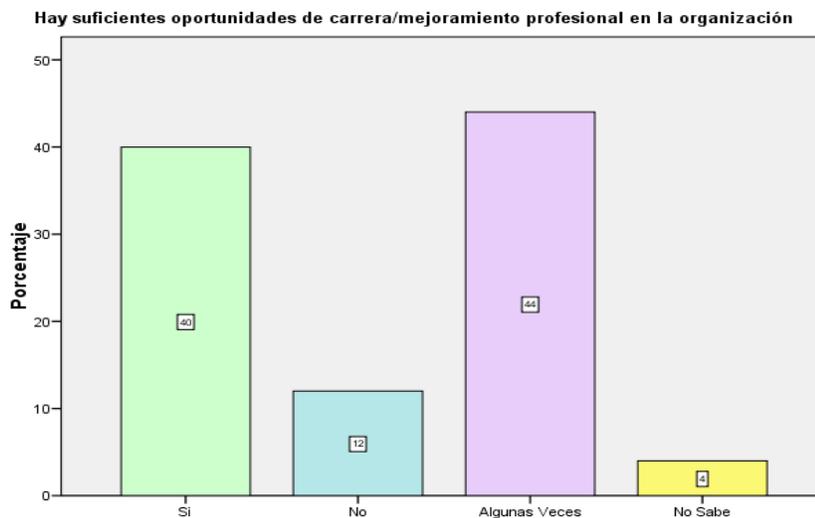
El 52.0% de los censados respondieron que si reciben un entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo, el 24.0% que no, mientras que el 24.0% restante opino que algunas veces.

Podemos observar que la mayoría del personal opina que no reciben la preparación adecuada para realizar el trabajo, mientras que los que opinaron que si y algunas veces son casi el 25% respectivamente

24. Hay suficientes oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la organización

Objetivo: Analizar si dentro de la organización existen oportunidades de crecer profesionalmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	40,0
No	3	12,0
Algunas Veces	11	44,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

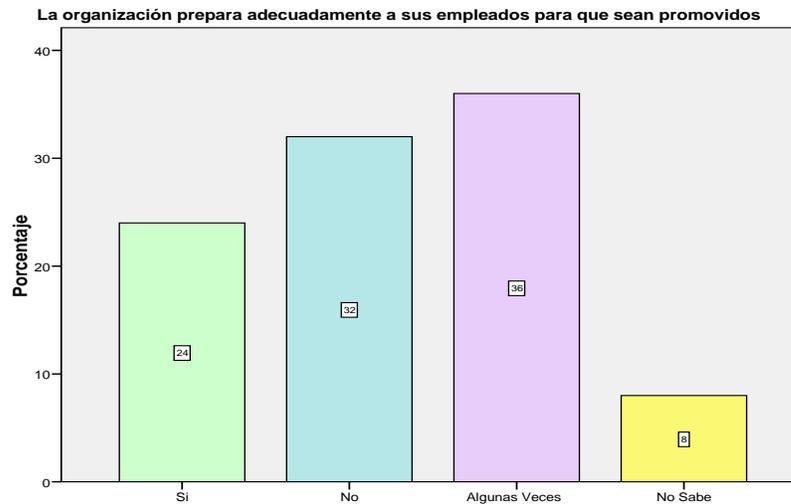
Cuando consultamos al personal si consideran que hay oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la empresa, los resultados obtenidos fueron: el 44.0% respondió que algunas veces, el 40.0% que si, el 12.0% que no y solamente un 4.0% que no sabe.

Con los datos obtenidos podemos apreciar que la mayoría opina algunas veces y si ven oportunidades de carrera, es poco el porcentaje que opina que no.

25. La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos

Objetivo: Verificar si la capacitación que reciben los empleados es la más adecuada para desempeñar las nuevas labores asignadas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24,0
No	8	32,0
Algunas Veces	9	36,0
No Sabe	2	8,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

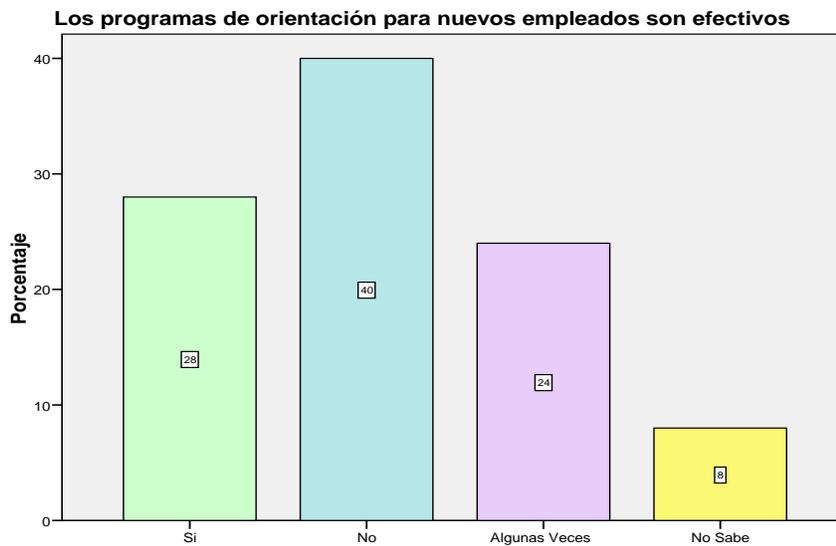
El 36.0% opinó que solamente algunas veces los empleados que serán promovidos reciben la capacitación adecuada, el 32.0% opino que no, el 24.0% que si y 8.0% manifestó que no sabe.

Por los resultados obtenidos, podemos observar no se está brindando la capacitación adecuada cuando los empleados van a ser promovidos para otro puesto, es poco el porcentaje de los que consideran que si.

26. Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos

Objetivo: Investigar si los nuevos empleados reciben la inducción necesaria para la realización de su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	28,0
No	10	40,0
Algunas Veces	6	24,0
No Sabe	2	8,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

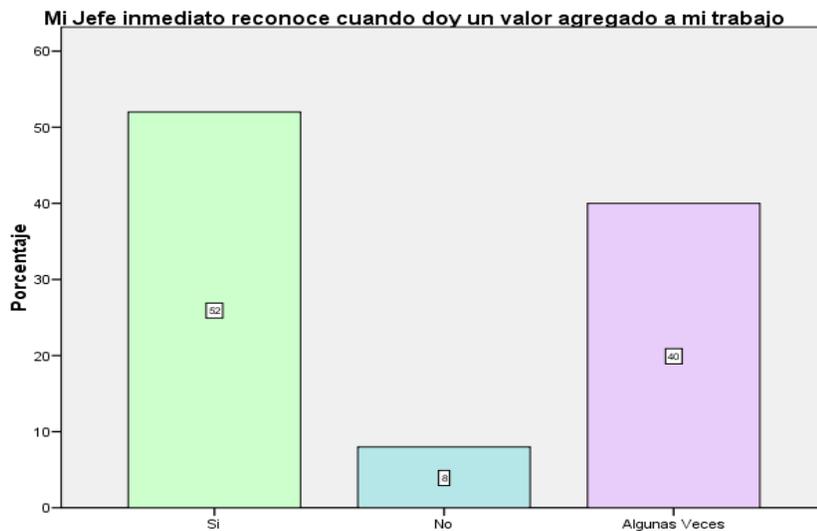
El 40.0% opinó que los programas de orientación para nuevos empleados no son efectivos, el 28.0% opina que si, el 24.0% que algunas veces dan resultado, sin embargo el 8.0% restante no sabe.

Observamos que la mayoría opina que los programas de inducción para nuevos empleados no dan resultado positivo, es bajo el porcentaje que opina que si son efectivos.

27. Mi Jefe inmediato reconoce cuando doy un valor agregado a mi trabajo

Objetivo: Conocer si los empleados perciben algún tipo de reconocimiento por el aporte de nuevas ideas que ayuden a realizar eficaz y eficientemente su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52,0
No	2	8,0
Algunas Veces	10	40,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

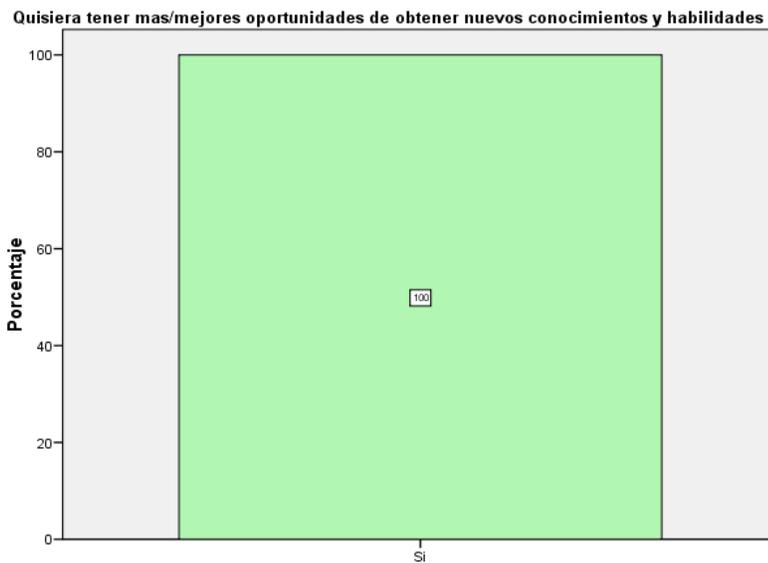
El 52.0% de la población censada respondió que su jefe inmediato si reconoce cuando da un valor agregado a su trabajo, el 40.0% opinó que solamente algunas veces y solamente el 8.0% respondió que no.

La resultados de los que opinaron que si y que algunas veces el jefe inmediato reconoce cuando da un valor agregado a su trabajo esta casi por el mismo porcentaje, la minoría opino que no.

28. Quisiera tener mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades

Objetivo: Saber si los empleados de la organización tienen el deseo de adquirir nuevos conocimientos que mejoren la calidad de su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100,0



Análisis e interpretación

De los datos obtenidos se observa que el 100.0 % de la población censada respondió que si quisiera tener mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos.

La respuesta a esta pregunta fue unánime, todos los empleados están de acuerdo en tener mejores oportunidades de adquirir conocimientos que ayuden a mejorar la calidad de su trabajo.

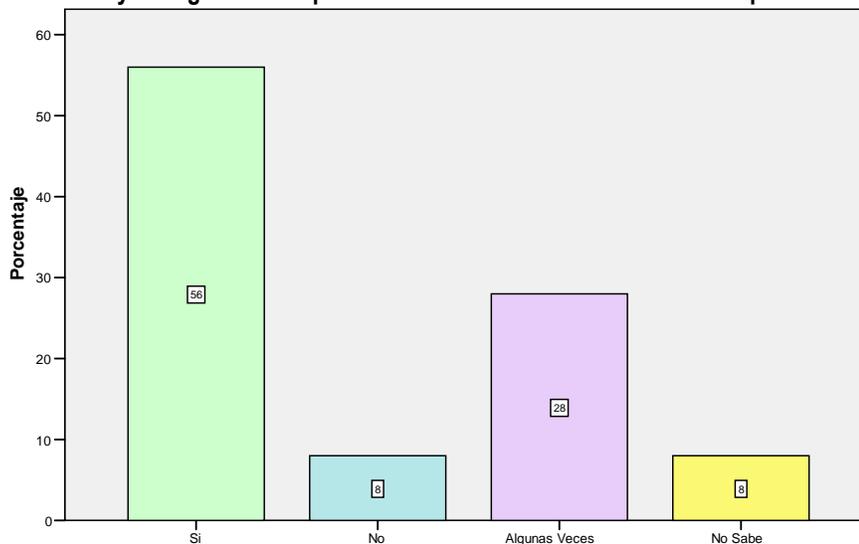
5. Comunicación

29. Recibo y/o tengo acceso oportunamente a la información necesaria para realizar mi trabajo.

Objetivo: saber si la información es entregada de forma precisa y en el momento oportuno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56,0
No	2	8,0
Algunas Veces	7	28,0
No Sabe	2	8,0
Total	25	100,0

Recibo y/o tengo acceso oportunamente a la información necesaria para realizar mi trabajo.



Análisis e interpretación

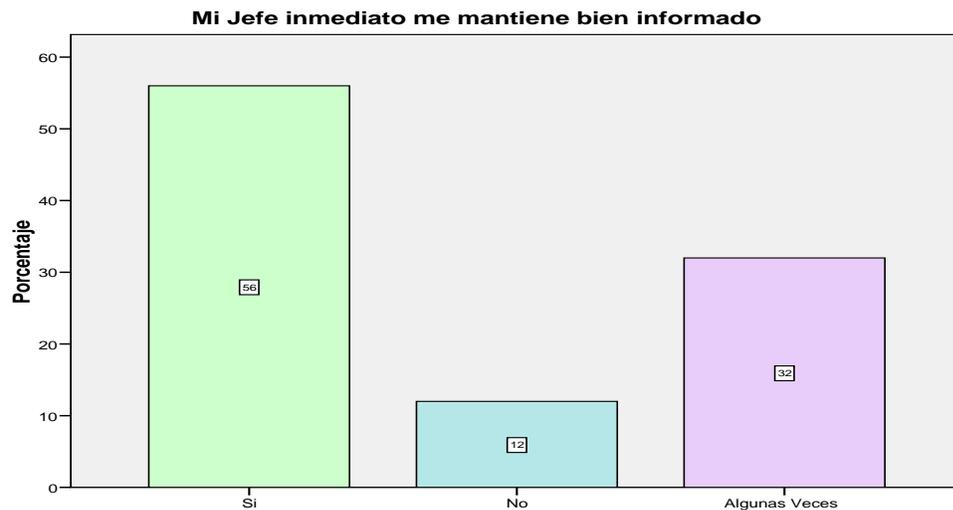
El 56.0 % de la población manifiesta que la información se recibe oportunamente, el 8.0 % opino que no, el 28.0 dice algunas veces y el 8.0 % de la población no sabe.

Un poco mas de la mitad de las personas censadas manifiestan que reciben y/o tienen acceso a la información oportunamente, mientras que el resto opinan que no se recibe en el momento oportuno o que si se da es ocasionalmente

30. Mi Jefe inmediato me mantiene bien informado

Objetivo: verificar si las jefaturas están trasladando la información necesaria a sus colaboradores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56,0
No	3	12,0
Algunas Veces	8	32,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

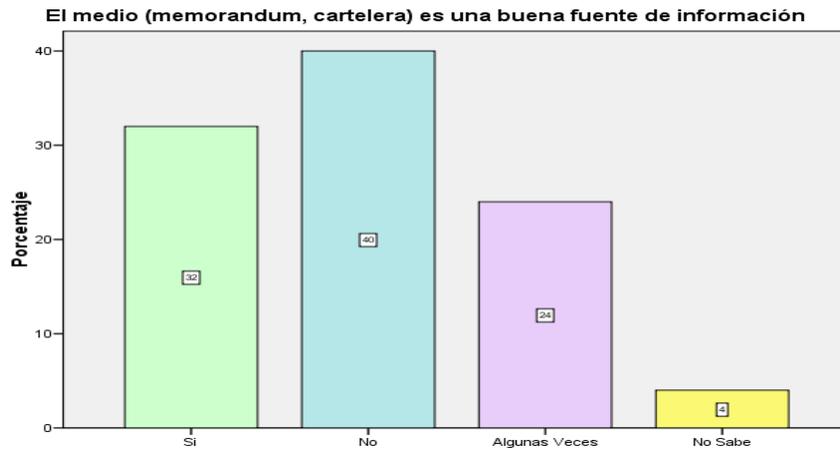
El 56.0 % opina que su jefe le mantiene bien informado, el 12.0 % dice que no y el 32% de la población dice que algunas veces.

Al evaluar si los jefes de cada departamento tienen bien informados a sus colabores, la mayoría de los censados contestó que si y un pequeña parte dijo que no o en algunas veces.

31. El medio (memorandum, cartelera, etc.) es una buena fuente de información

Objetivo: verificar si los canales de comunicación que esta utilizando actualmente la organización son los más adecuados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	32,0
No	10	40,0
Algunas Veces	6	24,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

El 32.0 % manifiesta que los memorando, cartelera, etc. son una buena fuente de información, el 40.0 % opina que no lo son, el 24.0 % dice que algunas veces y el 4.0 % manifiesta que no sabe.

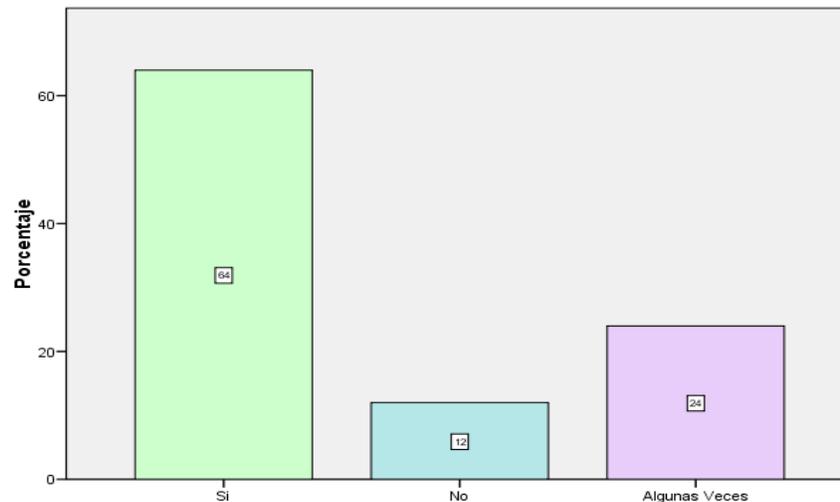
Los resultados que arroja esta pregunta, como se puede observar es que la mayor parte de la población censada manifiesta que los medio de comunicación que utiliza actualmente la organización no son los mas adecuados, mientras que para una parte de los empleados si lo es y a un pequeño porcentaje dice que algunas veces es bueno o no sabe.

32. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo

Objetivo: conocer si los empleados saben a donde abocarse para buscar ayuda, asesoría para dar solución a un problema laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64,0
No	3	12,0
Algunas Veces	6	24,0
Total	25	100,0

Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo



Análisis e interpretación

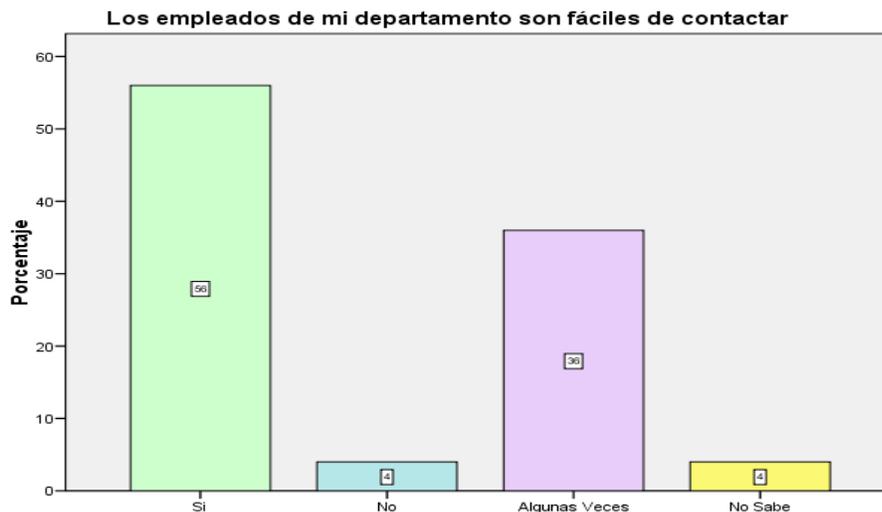
El 64.0 % de la población censada manifiesta que sabe donde acudir para resolver un problema laboral, el 12.0 % opina que no conoce a donde acudir, el 24.0 % algunas veces conoce a donde debe de acudir.

Según los resultados obtenidos se puede apreciar que la mayoría de los empleados conocen a donde deben de acudir para resolver un problema laboral, mientras que una pequeña parte dice desconocer a donde acudir y un porcentaje poco mayor dice conocer algunas veces a donde acudir.

33. Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar

Objetivo: saber si existe una coordinación de parte de las jefaturas en cuanto a una buena comunicación que permita contactar a los empleados del departamento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56,0
No	1	4,0
Algunas Veces	9	36,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

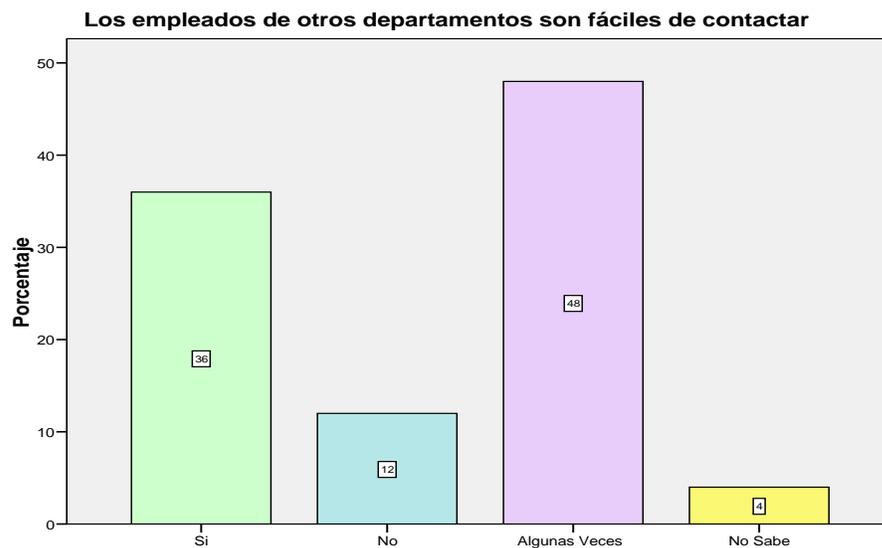
El 56.0 % de los empleados consideran que si son fáciles de contactar, el 4.0 % piensa que no, el 36.0 % opina que en algunas veces y un 4.0% manifiesta que no sabe.

Con relación a los resultados obtenidos se puede decir que un buen porcentaje de la población considera que existe una facilidad de contactar a los demás miembros del departamento, no obstante un porcentaje piensa que no es así, mientras un porcentaje no muy pequeño dice que algunas veces si les es fácil contactarlos.

34. Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar

Objetivo: saber si existe un canal de comunicación efectivo entre los empleados de los diferentes departamentos.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	36,0
No	3	12,0
Algunas Veces	12	48,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

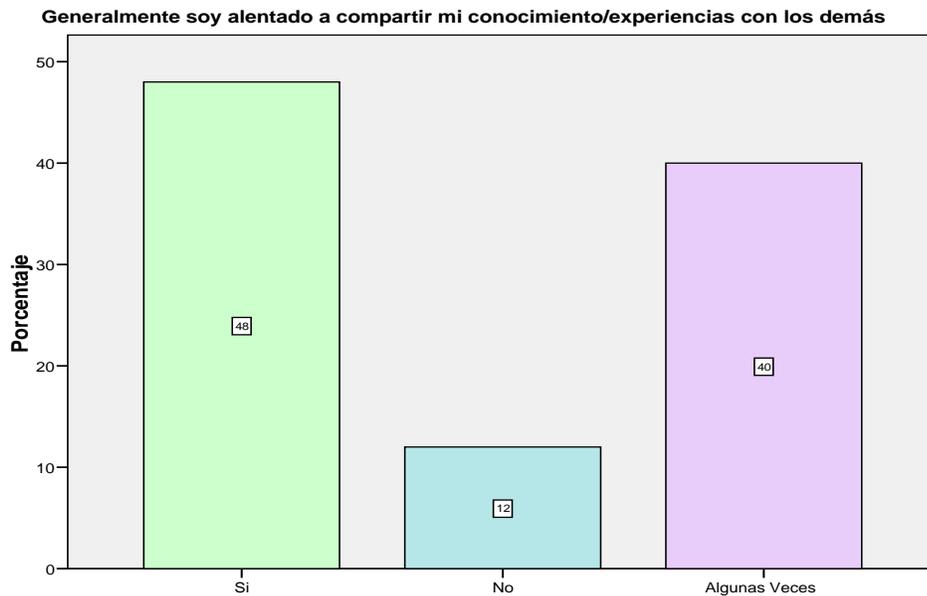
El 48.0 % de los empleados opina que solo algunas veces existe comunicación de manera fácil entre el personal de los diferentes departamentos, mientras el 36% expresa que si existe una comunicación fluida entre los empleados de los diferentes departamentos.

De los datos obtenidos se puede observar que la mayoría de los empleados piensan que no o que algunas veces es fácil comunicarse con empleados de diferentes departamentos por lo que se infiere que hacen falta canales de comunicación adecuados..

35. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás

Objetivo.: Conocer si el empleado se siente motivados a comunicar sus conocimientos y experiencias a sus demás compañeros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	48,0
No	3	12,0
Algunas Veces	10	40,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

El 48.0 % de los empleados opina que si es alentado a compartir sus conocimientos y experiencias, el 12.0 % dice que no, el 40.0 opina que algunas veces

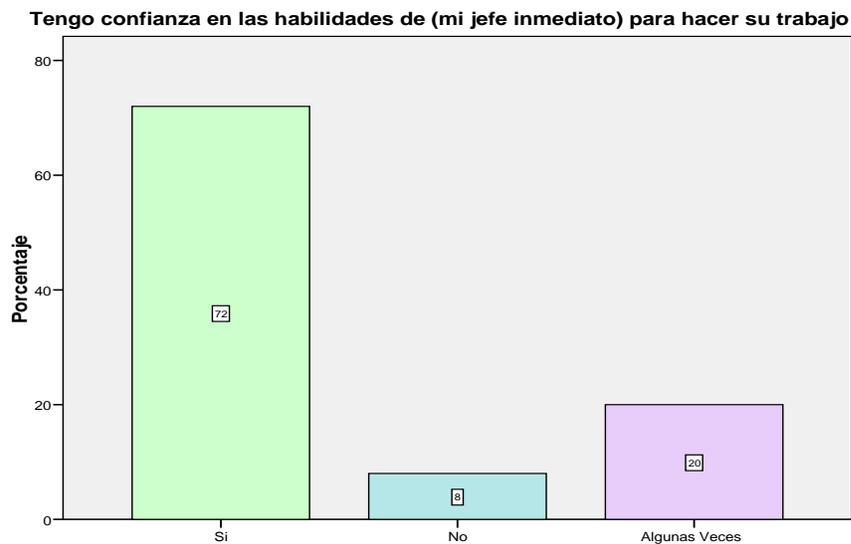
De los datos obtenidos se puede observar que la mayoría de los empleados piensan que si o que algunas veces son alentados a compartir conocimientos y experiencias.

6. Liderazgo

36. Tengo confianza en las habilidades de (mi jefe inmediato) para hacer su trabajo

Objetivo: saber si los empleados perciben a su jefe inmediato como un líder capaz de realizar bien su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	72,0
No	2	8,0
Algunas Veces	5	20,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

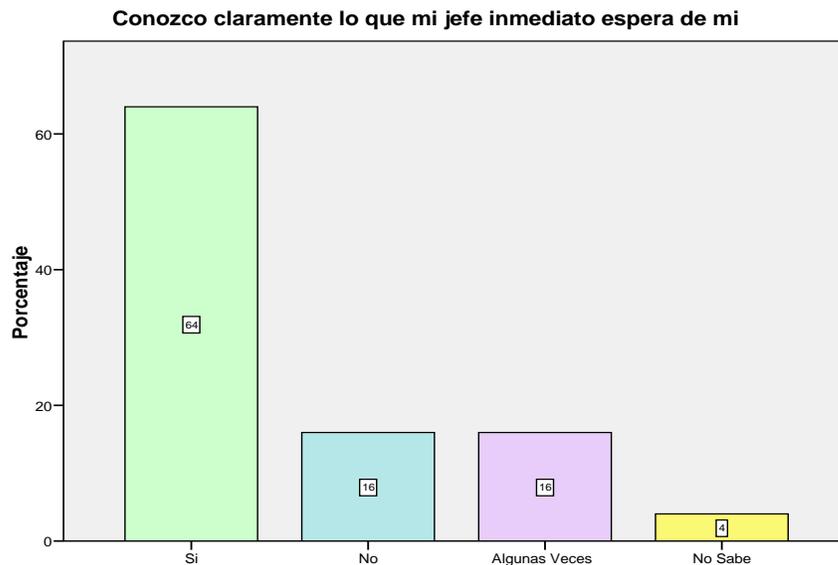
El 72.0 % manifiesta que si tiene confianza las habilidades de su jefe inmediato para realizar su trabajo, el 8.0 %, opina que no confía, mientras el 20.0 % dice que algunas veces.

La mayor parte de los empleados censados contestaron que si tienen confianza en las habilidades de su jefe para realizar su trabajo, comparado con un pequeño porcentaje que manifiesta que no tiene confianza en ellos o que solo en ciertas ocasiones lo hacen.

37. Conozco claramente lo que mi jefe inmediato espera de mí

Objetivo: investigar si los empleados han percibido lo que sus jefes esperan de ellos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64,0
No	4	16,0
Algunas Veces	4	16,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

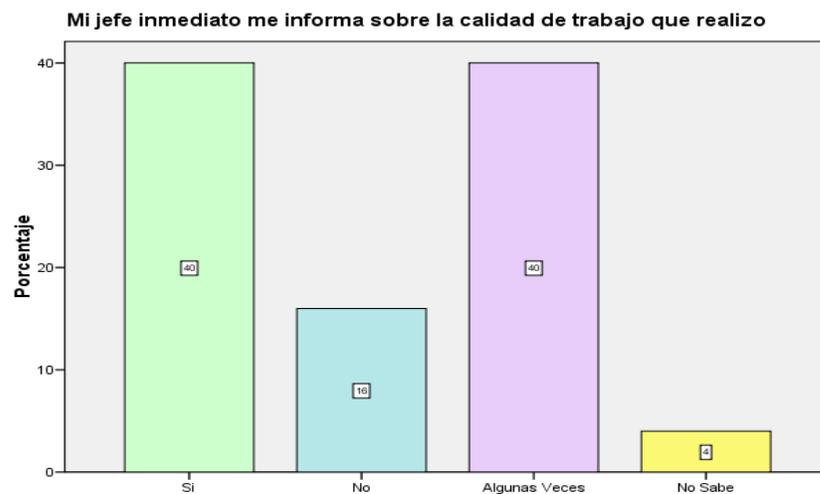
El 64.0 % de respondió que si conoce lo que sus jefes esperan de ellos, el 16.0 % opina que no, mientras el mismo porcentaje 16.0 % dice que algunas veces y el 4.0 dice que no sabe.

Como se puede observar con los datos obtenidos la mayor parte de la población dice percibir los que su jefe espera de ellos, contrariamente un pequeño porcentaje manifiesta no saber que es lo que sus jefes esperan de ellos y algunos no saben.

38. Mi jefe inmediato me informa sobre la calidad de trabajo que realizo

Objetivo: conocer si las jefaturas velan por la calidad del servicio que prestan sus colaboradores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	40,0
No	4	16,0
Algunas Veces	10	40,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

De los datos obtenido se observa que el 40.0 % de los censados manifiestan que su jefe le informa acerca de la calidad de trabajo que desarrolla, mientras el 16.0 % opina que no su jefe no le informar la calidad de su trabajo, el 40.0 % dice que algunas veces y el 4.0 % dice que no sabe.

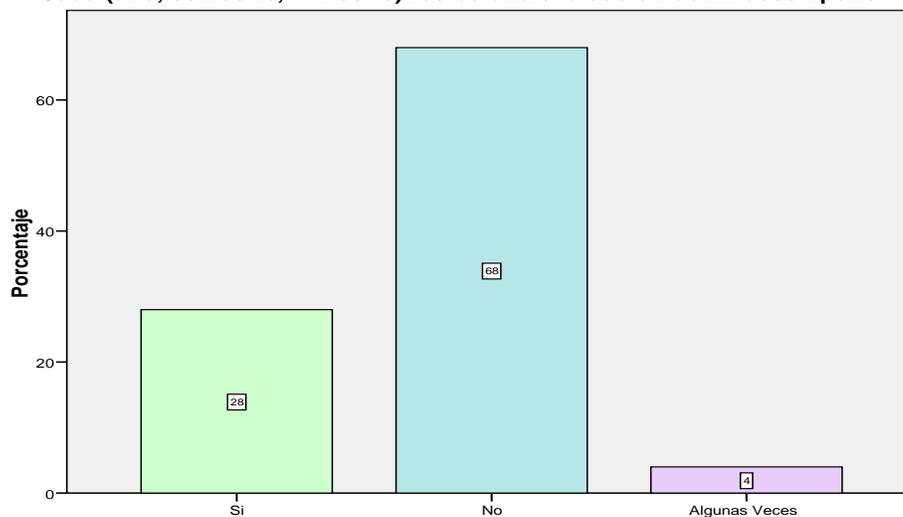
Como se puede observar los datos obtenidos nos muestra que en porcentajes iguales la población censada piensa que sus jefes si o en algunas les informan su calidad de trabajo y el resto manifiesta que no les informan de su calidad de trabajo y otra parte dice no saber.

39. Cada año, semestre, trimestre Recibo una evaluación de mi desempeño

Objetivo: verificar si las jefaturas están monitoreando el desempeño de los empleados para ayudarlo a mejorar la calidad del servicio prestado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	28,0
No	17	68,0
Algunas Veces	1	4,0
Total	25	100,0

Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño



Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 28.0 % opina que efectivamente si reciben una evaluación del desempeño esto en contraste al 68.0 % de los censados que manifiesta todo lo contrario y solo un 4.0 % dice que algunas veces.

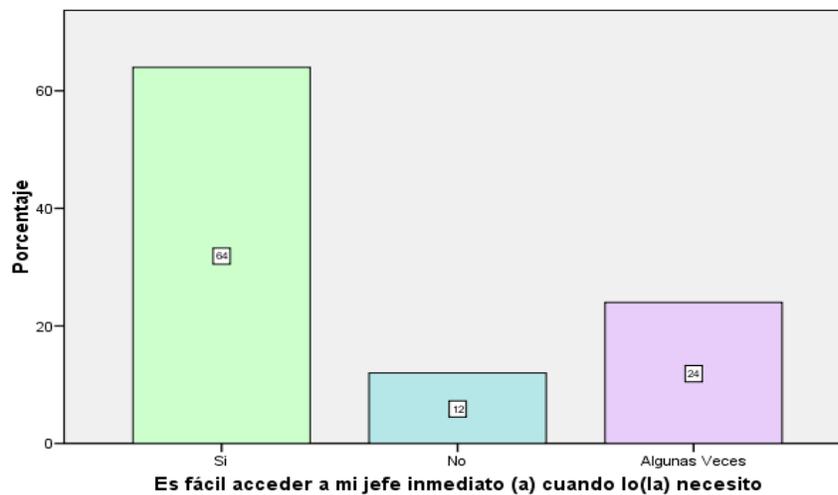
Como se aprecia la mayor parte de los empleados dicen no recibir una evaluación del desempeño, contrastando totalmente con una pequeña parte que dice si la recibe o que solo algunas veces.

40. Es fácil acceder a mi jefe inmediato (a) cuando lo(la) necesito

Objetivo: conocer si los empleados tienen fácil acceso a su jefe en el momento oportuno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64,0
No	3	12,0
Algunas Veces	6	24,0
Total	25	100,0

Es fácil acceder a mi jefe inmediato (a) cuando lo(la) necesito



Análisis e interpretación

De los datos obtenidos se aprecia que el 64.0 % manifiesta que si tiene acceso a su jefe cuando lo necesita, el 12.0 % dice no tener acceso fácil con su jefe y un el 24.0 % dice que algunas veces.

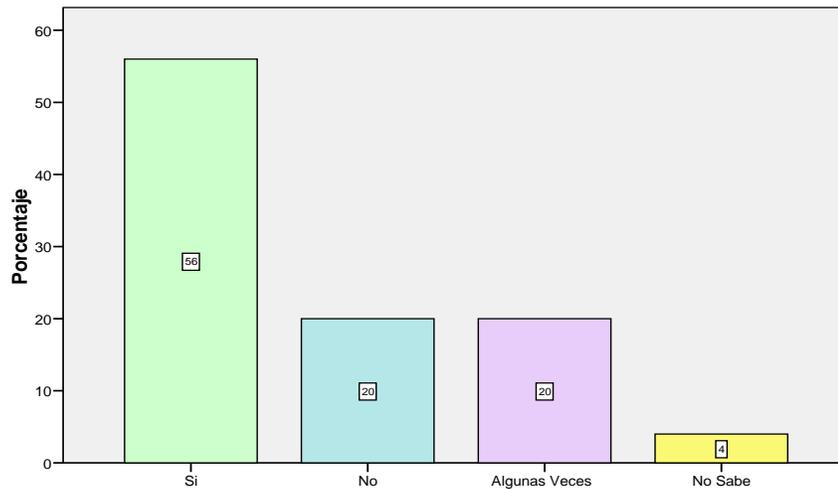
Con los datos obtenidos se puede apreciar que el personal tiene un fácil acceso a su jefe, pero una proporción un poco menor opina lo contrario o manifiesta que solo algunas veces.

41. Mi jefe inmediato (a) es justo(a) en el trato con todos sus colaboradores

Objetivo: conocer si los empleados tienen un trato justo y equitativo de parte de sus jefes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56,0
No	5	20,0
Algunas Veces	5	20,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0

Mi jefe inmediato (a) es justo(a) en el trato con todos sus colaboradores



Análisis e interpretación

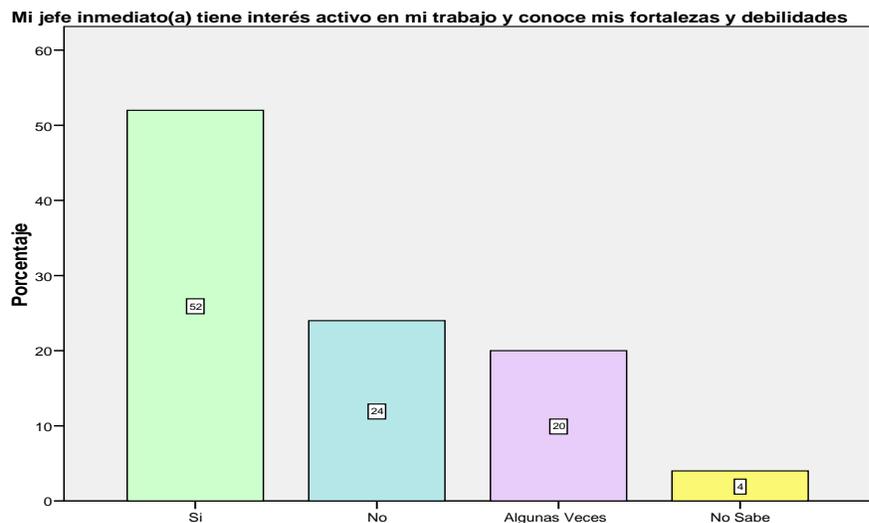
El 56.0 % respondió que su jefe si es justo en el trato a todos sus colaboradores, mientras el 20.0 % dice que no, el 20.0 % dice algunas veces y el 4.0 % dice no sabe.

Como se puede observar los resultados la mayor parte de los censados piensan que su jefe es justo en el trato de todos sus colaboradores, pero un porcentaje un poco menor opino lo contrario o ultima instancia dijo no saber.

42. Mi jefe inmediato(a) tiene interés activo en mi trabajo y conoce mis fortalezas y debilidades

Objetivo: verificar si el jefe conoce el trabajo de cada uno de sus colaboradores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52,0
No	6	24,0
Algunas Veces	5	20,0
No Sabe	1	4,0
Total	25	100,0



Análisis e interpretación

De los datos obtenidos el 52.0 % de los censados opinan que sus jefes tienen un interés activo en su trabajo y conoce sus fortalezas y debilidades, el 24.0 % dice que no, el 20.0 % dice que algunas veces y el 4.0 % dice que no sabe.

La mayoría de los censados piensan que su jefe conoce a cabalidad su trabajo así mismo conoce sus fortalezas y debilidades y otra parte de los censados opina que su jefe no tiene interés o que si lo hace es en algunas veces.