

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Comisariato QSR, S.A.**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Gerardo Ugalde Herrera  
923834

**Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica**  
2006

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios, por la fortaleza que me ha dado; a mi madre, quien me ha apoyado y me seguirá apoyando, sea cual sea el camino que siga; a Javier Farias, por la confianza que ha depositado en mí, y a todos quienes creen que soy capaz de esto y mucho más.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la profesora Flory Fernández, por la paciencia y el seguimiento que dio para la realización de este Proyecto; también a don Diego MENA, por el soporte cuando necesité colaboración; a Claudia Valentinuzzi, por la disposición y ayuda con la información requerida y, a la empresa en general, la cual me facilitó los materiales que necesitaba para la conclusión de este Trabajo Final de Graduación.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para obtener por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

---

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado

---

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

Dra. Flory Fernández Chaves  
Profesora Guía

---

Lic. Diego Mena Vilchez, MBA  
Supervisor Laboral

---

Lic. Gerardo Ugalde Herrera  
Estudiante

## CONTENIDO

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMISARIATO QSR, S.A.

<b>Dedicatoria.....</b>	ii
<b>Agradecimientos.....</b>	iii
<b>Hoja de Aprobación.....</b>	iv
<b>Contenido.....</b>	v
<b>Índice de Mapas.....</b>	viii
<b>Índice de Figuras.....</b>	ix
<b>Índice de Cuadros.....</b>	x
<b>Índice de Tablas.....</b>	xi
<b>Resumen.....</b>	xii
<b>Introducción.....</b>	14
<b>Capítulo I: Las relaciones humanas en las organizaciones</b>	
1.1 Las relaciones humanas.....	19
1.1.1 Antecedentes de la teoría de relaciones humanas.....	20
1.1.1.1 Elton Mayo y su experiencia en Hawthorne.....	20
1.1.2 El papel de las relaciones humanas en el desempeño de las organizaciones.....	23
1.1.3 Funciones básicas de la organización industrial.....	24
1.2 Las organizaciones.....	26
1.2.1 Definición del concepto de organización.....	26
1.3 El clima dentro de las organizaciones.....	28
1.3.1 El concepto de clima organizacional.....	28
1.3.2 Tipos de clima en las organizaciones.....	29
1.3.3 Factores que miden el clima dentro de una organización.....	31
1.3.4 Importancia de conocer el clima organizacional y los resultados esperables de su diagnóstico.....	32
<b>Capítulo II: Situación de la empresa Comisariato QSR, S.A.</b>	
2.1 Descripción de la empresa Comisariato QSR, S.A.....	36
2.2 Misión, Visión, Valores y Filosofía.....	36
2.2.1 Visión.....	37

2.2.2 Misión.....	37
2.2.3 Valores.....	38
2.2.4 Filosofía CHAMPS y Principios HWWT.....	40
2.3 Historia y situación actual.....	41
2.4 Productos.....	45
2.5 Estructura organizacional.....	47
<b>Capítulo III: Factores que influyen en el clima de las organizaciones</b>	
3.1 Motivación.....	50
3.2 Teoría motivacional de Maslow.....	51
3.2.1 Necesidades de carencia o déficit.....	52
3.2.2 Necesidades de desarrollo.....	53
3.3 La motivación en el trabajo.....	53
3.3.1 Realización personal y sentido de pertenencia.....	55
3.3.2 Ergonomía.....	56
3.3.3 Fomento a la iniciativa.....	57
3.3.4 Relación / comparación con los compañeros.....	59
3.3.5 Relación con jefe / jefes.....	60
3.3.6 Nivel de identificación con el puesto actual.....	62
3.3.7 Salarios.....	63
3.3.8 Equidad de género.....	63
<b>Capítulo IV: Resultados del diagnóstico del clima organizacional en la empresa Comisariato QSR, S.A.</b>	
4.1 Características personales de los individuos encuestados.....	65
4.2 Resultados de la encuesta sobre clima organizacional.....	68
4.2.1 Realización personal y sentido de pertenencia.....	69
4.2.2 Ergonomía.....	73
4.2.3 Fomento a la iniciativa.....	76
4.2.4 Relación / comparación con los compañeros.....	77
4.2.5 Relación con jefe / jefes.....	78
4.2.6 Nivel de identificación con el puesto actual.....	84
4.2.7 Salarios.....	86
4.2.8 Equidad de género.....	88

<b>Capítulo V: Consideraciones para la orientación de las políticas internas de la empresa</b>	
5.1 Realización personal y sentido de pertenencia.....	91
5.2 Ergonomía.....	92
5.3 Fomento a la iniciativa.....	99
5.4 Relación / comparación con los compañeros.....	100
5.5 Relación con jefe / jefes.....	104
5.6 Nivel de identificación con el puesto actual.....	105
5.7 Salarios.....	108
5.8 Equidad de género.....	108
<b>Bibliografía.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo metodológico.....</b>	<b>113</b>
Ficha bibliográfica para capítulo I.....	121
Cuestionario.....	122
Ficha bibliográfica para capítulo III.....	123
Encuesta para clima organizacional.....	124
Consideraciones finales.....	127
<b>Anexos complementarios.....</b>	<b>128</b>
Datos obtenidos a partir de la encuesta sobre el clima organizacional.....	129

## ÍNDICE DE MAPAS

2.1	Ubicación de restaurantes KFC en Costa Rica.....	44
-----	--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1	Organigrama del Comisariato QSR, S.A.....	47
3.1	Resultados del trabajo a partir de la satisfacción de las necesidades del trabajador.....	55
4.1	Respuesta a la pregunta ¿Las cosas en el Comisariato son como usted pensó que serían cuando ingresó en la empresa?.....	70
4.2	Respuesta a la pregunta ¿Se siente usted motivado a trabajar en el Comisariato?.....	71
4.3	Respuesta a la pregunta ¿Considera que usted tiene cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?.....	72
4.4	Respuesta a la pregunta Si pudiera dejar el Comisariato por otro trabajo, con el mismo salario, ¿lo dejaría?.....	72
4.5	Respuesta a la pregunta ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y cómodo para realizar sus tareas?.....	75
4.6	Respuesta a la pregunta ¿Le duele constantemente la espalda?.....	75
4.7	Relación entre el puesto de trabajo y la percepción de si su jefe es autoritario o “mandón”.....	80
4.8	Relación entre el puesto de trabajo y la percepción de si su jefe es ecuánime y con personalidad de líder.....	83
4.9	Relación entre el puesto de trabajo y la percepción de si su jefe es distante y con quien no tiene comunicación.....	83
4.10	Relación entre el puesto de trabajo y el nivel de escolaridad del individuo...	85
4.11	Relación entre el sexo del encuestado y la respuesta de si existe o no igualdad a la hora de ocupar un puesto en el Comisariato.....	89

## ÍNDICE DE CUADROS

4.1	Puesto de trabajo del total de individuos encuestados.....	65
4.2	Sexo del individuo según su puesto de trabajo.....	66
4.3	Estado civil de la población encuestada.....	66
4.4	Nivel de escolaridad de los individuos según su puesto de trabajo.....	67
4.5	Tiempo laborado en el Comisariato QSR, S.A. para el total de individuos.....	67
4.6	Edad de los individuos encuestados.....	68
4.7	Resumen de respuestas a preguntas 1 a 6 de la encuesta.....	69
4.8	Resumen de respuestas a preguntas 7 a 12 de la encuesta.....	70
4.9	Resumen de respuestas a preguntas 13 a 16 de la encuesta.....	73
4.10	Resumen de respuestas a preguntas 17 a 21 de la encuesta.....	74
4.11	Resumen de respuestas a preguntas 22 a 25 de la encuesta.....	76
4.12	Resumen de respuestas a preguntas 26 a 30 de la encuesta.....	77
4.13	Resumen de respuestas a preguntas 31 a 35 de la encuesta.....	78
4.14	Resumen de respuestas a preguntas 36 a 39 de la encuesta.....	79
4.15	Resumen de respuestas a preguntas 40 a 43 de la encuesta.....	80
4.16	Resumen de respuestas a preguntas 44 a 48 de la encuesta.....	82
4.17	Resumen de respuestas a preguntas 49 a 53 de la encuesta.....	84
4.18	Resumen de respuestas a preguntas 54 a 58 de la encuesta.....	86
4.19	Resumen de respuestas a preguntas 60 a 64 de la encuesta.....	87
4.20	Resumen de respuestas a preguntas 65 a 69 de la encuesta.....	88
4.21	Resumen de respuestas a preguntas 70 a 71 de la encuesta.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

1.1	Diferencias entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas.....	25
2.1	Fechas de apertura de restaurantes KFC en Costa Rica según ubicación.....	42
2.2	Productos ofrecidos por Comisariato QSR, S.A.....	45
4.1	Preguntas de la encuesta según subtemas.....	68
5.1	Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales (en luxes).....	93

## RESUMEN

Ugalde Herrera, Gerardo

Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Comisariato QSR, S.A.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas- San José, C.R.:

G. Ugalde H., 2006

129 h.-2 il.-32 refs.

El objetivo del trabajo es describir y analizar el clima organizacional en la empresa Comisariato QSR, S.A., como medio para identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden orientarse estrategias de cambio en la organización, que la conduzcan a crear ambientes de trabajo, que promuevan la eficiencia y eficacia de los empleados.

La organización investigada se dedica a la preparación y distribución de productos alimenticios.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo diagnóstico, donde se buscan aquellos aspectos que pueden estar afectando el clima de la organización, ofreciendo al final una serie de consideraciones, que permitan resolver las oportunidades en la empresa.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que existe un clima organizacional tipo autoritario paternalista, donde la jefatura tiene confianza en sus empleados; sin embargo, la mayoría de las decisiones se toman en la cima; y bajo este concepto se tiende a jugar con las necesidades de los empleados, sin embargo, tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Con base en todo lo anterior se recomienda que se desarrollen las herramientas y se procure solucionar las oportunidades de mejora para lograr un clima tipo participativo, donde las decisiones se tomen en la cima, pero se permita a los subordinados tomar decisiones más específicas; donde se tenga confianza en los empleados y la comunicación sea descendente, dando recompensas y satisfaciendo las necesidades de prestigio y estima.

Palabras clave:

- Relaciones humanas
- Clima organizacional
- Teoría motivacional
- Necesidades humanas
- Organizaciones

Directora de la investigación:  
Dra. Flory Fernández Chaves

Unidad Académica:  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Sistema de Estudios de Posgrado

-

## INTRODUCCIÓN

El ser humano está acostumbrado a vivir en sociedad y en continua interacción con sus semejantes. Durante dichas situaciones, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa; de ahí que su requerimiento fundamental es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas.

En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas; y en razón de sus limitaciones individuales, las personas son obligadas a cooperar unas con otras para alcanzar ciertos objetivos, que la acción individual aislada no conseguiría.

Es así como el análisis del comportamiento de los seres humanos viene a ser el elemento más importante para llegar a comprender y analizar a las llamadas organizaciones. Por otra parte la eficiencia, eficacia y productividad en las empresas tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones humanas. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en su propia capacitación en relaciones humanas, como a emprender estudios de diagnóstico que permitan identificar los elementos clave que repercuten en la eficacia de las firmas e influyen en el logro de sus objetivos estratégicos.

La importancia de esta información se basa en que permite identificar el clima organizacional, que influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, mediante percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Comisariato QSR, S.A.. es una empresa privada costarricense, constituida en el año 2005 por iniciativa y aporte de un grupo de accionistas para el abastecimiento de suministros y productos alimenticios a varias cadenas de comida rápida del país. Esta firma nace con el propósito de cumplir el sueño de sus propietarios, quienes a la vez esperan satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, dentro de un marco rentable y de aportación al desarrollo del país; y así como cualquier otra, Comisariato QSR, S.A. es un producto

cultural, ya que tiende espontáneamente a tener una cultura semejante a la del medio en el cual trabaja.

Los socios y directivos de la empresa, conscientes de la importancia de conocer aquellos factores que influyen en la productividad y satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, se han propuesto realizar el diagnóstico del clima dentro de la organización, debido a que conocen que el último puede afectarla considerablemente y poner en riesgo su supervivencia.

Por esto, el propósito de esta investigación es conocer todo lo que sea posible acerca de aquellos factores que influyan de manera significativa en el comportamiento de las personas dentro de esta compañía, relacionados con el concepto de clima organizacional, orientándose hacia la posibilidad de que con la información adquirida se puedan crear climas de trabajo, que promuevan la eficacia y eficiencia de los individuos comprometidos, es decir, su energía y valor.

A escala de industria, la meta que se pretende alcanzar es poder ofrecer a los directivos de la empresa Comisariato QSR, S.A. la retroalimentación suficiente para el mejoramiento continuo de sus operaciones, considerando como principal variable al recurso humano. Los resultados de esta investigación se facilitan a la Gerencia de Recursos Humanos para su análisis, quienes posteriormente desarrollan un plan de acción, que permita ofrecer las condiciones laborales las cuales faciliten un desempeño adecuado que se vea reflejado en un aumento de la productividad y en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Este proyecto permite desarrollar al investigador, las bases para un mejor manejo del recurso humano dentro de la organización, principalmente en lo que respecta a las relaciones humanas. Además, el hecho de ser miembro del equipo gerencial de la empresa, facilita el acceso a la información necesaria para elaborar el proyecto, pues se encuentran a su disposición las herramientas necesarias para su desarrollo, así como la posibilidad de realizar encuestas y entrevistas al personal tanto administrativo como operativo.

Para esta investigación se escoge a la empresa Comisariato QSR, S.A. entre otras razones, porque es una compañía joven, constituida el 06 de enero del 2005 y que en el transcurso de

ese tiempo a la fecha ha sufrido muchísimos cambios en su estructura; principalmente en la cantidad de colaboradores que la integran.

Inicialmente la planilla, integrada por cuatro miembros, forma parte de la empresa KFC de Costa Rica, S.A.; sin embargo, al incrementar la cantidad de su personal, su estructura, operaciones y nuevas instalaciones, se constituye en una firma con una razón social distinta, integrada en la actualidad por dieciocho colaboradores, que incluyen al personal de la planta, el asistente de producción, el supervisor de Comisariato y el gerente operativo. La estructura administrativa la conforma el equipo que trabaja para KFC de Costa Rica, S.A., entre ellos los departamentos de Contabilidad, Mercadeo, Recursos Humanos, Diseño y Construcción, Informática y Compras.

Los alcances de este estudio abarcan al personal operativo de la empresa Comisariato QSR, S.A., en total dieciocho personas, quienes en su mayoría poseen menos de un año trabajando en ella.

Por otro lado, la principal limitación es el hecho de no poseer un instrumento definido para la medición y diagnóstico del clima, por lo que habrá que realizar una búsqueda y escogimiento de la mejor herramienta para su realización.

Al finalizar la investigación, se espera hacer a gerentes y supervisores conscientes de su propio desempeño y, de esta forma, facilitar la resolución de los conflictos que se descubran dentro de la organización. Además se pretende, de acuerdo con los resultados que se obtengan, trabajar intensamente en la creación de un clima adecuado que pueda perpetuarse entre cada generación de miembros, logrando así otra ventaja competitiva para la compañía.

El objetivo general es describir y analizar el clima organizacional en la empresa Comisariato QSR, S.A., como medio para identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden orientarse estrategias de cambio en la organización, que la conduzcan a crear ambientes de trabajo que promuevan la eficiencia y eficacia de los empleados.

Los objetivos específicos son:

1. Revisar las teorías de las relaciones humanas, para identificar el conjunto de variables relacionadas con ella, que afectan a una organización; y por su análisis conocer las características predominantes en el clima organizacional.
2. Describir la situación actual de la empresa Comisariato QSR, S.A., ubicándola en el mercado en que se desenvuelve y precisar su estructura organizacional.
3. Caracterizar aquellos aspectos que influyen en el clima organizacional y cuál es su efecto sobre él.
4. Efectuar el diagnóstico y análisis del clima organizacional dentro de la empresa, mediante la aplicación de un instrumento diseñado específicamente para ese fin.
5. Aportar a la empresa las consideraciones necesarias, para orientar sus políticas internas hacia el logro de un clima organizacional, que fomente la eficiencia y eficacia de su personal.

En el primer capítulo se realiza una revisión de la teoría de las relaciones humanas y de su análisis, para poder conocer las características predominantes en el clima organizacional, y cómo afectan éstas a la compañía.

En el segundo capítulo se describe la situación actual de la empresa Comisariato QSR, S.A., ubicándola en el mercado en que se desenvuelve y se puntualiza su estructura organizacional.

El tercer capítulo identifica aquellos aspectos que influyen en el clima organizacional y caracteriza cuál es su efecto sobre en las organizaciones.

En el cuarto capítulo se resume los resultados acerca del diagnóstico y análisis del clima organizacional dentro de la empresa, mediante la aplicación de un instrumento diseñado específicamente para ese fin.

El quinto capítulo plasma las consideraciones hechas para orientar las políticas internas de la empresa hacia el logro de un clima organizacional, que fomente la eficiencia y eficacia de su personal.

## CAPÍTULO I

### LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES

#### 1.1 Las relaciones humanas

Antes del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la administración descansa totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la administración científica de Henri Fayol, por otro, que se fundamentan en el cargo o función y en la estructura organizacional como forma de alcanzar la eficiencia.

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hace una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al acento en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de dirección, ceden prioridad al desvelo por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y es posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta hipótesis no es aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos son totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana (Chiavenato, 1997, p. 79-84).

Entre las personas que contribuyen al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas se puede citar a su mayor colaborador y fundador, George Elton Mayo, un científico australiano, quien es además profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de

la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard; éste conduce la famosa experiencia de Hawthorne.

### *1.1.1 Antecedentes de la teoría de las relaciones humanas*

La teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar el manejo de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología. Este planteamiento nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, que son capitales para el humanismo de la administración (Chiavenato, 1997, p. 45-73).

El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo, aunque Dewey y Lewin contribuyen enormemente a su concepción. No obstante, el mayor aporte está concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, que pone en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración. Esto es básicamente un movimiento de reacción y de oposición a ese concepto, que pretende desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador (Chiavenato, 1997, p. 45-73).

#### *1.1.1.1 Elton Mayo y su experiencia en Hawthorne*

A partir de 1924, la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inicia algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación empieza una experiencia en una fábrica de Western Electric Company situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción. Todo es coordinado por Elton Mayo; luego se extiende al

estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, la rotación del personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certifican que los resultados de la experiencia son afectados por variables de naturaleza psicológica.

La empresa donde se desarrolla esta experiencia no está interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. La literatura sobre esta experiencia es voluminosa y está desarrollada en varias fases, que no son objeto de estudio en el presente trabajo; sin embargo, a continuación se detallan las conclusiones obtenidas con la experiencia (Chiavenato, 1997, p. 45-73):

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social. Aquel no está determinado por la capacidad física del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Tanto mayor esté socialmente integrado un grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.
- b) El comportamiento social de los trabajadores. Se apoya totalmente en el grupo; los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. La administración no puede tratar por separado a los servidores, necesita conocerlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a influencias sociales de esos conjuntos.
- c) Las recompensas y sanciones sociales. Se comprueba que los obreros que producen muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, pierden el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los servidores está condicionado a normas y estándares sociales. Mayo y sus seguidores, a diferencia de Taylor en su *Homo Economicus*, creen que las motivaciones económicas son secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador.
- d) Los grupos informales. Los clásicos se preocupan exclusivamente por los aspectos formales de la organización, en tanto que los investigadores de Hawthorne se concentran en los aspectos informales, es decir, en el comportamiento social de los empleados, así como sus creencias, actitudes y

expectativas. La empresa pasa a ser vista como una organización social y se demuestra que los grupos informales pueden tomar control sobre el proceso de producción, sin tener en cuenta las reglas formales y los reglamentos de la gerencia, el poder y los canales de información se vuelven centralizados. Es así como la influencia del grupo lleva a que se obtengan premios o castigos no económicos.

- e) Las relaciones humanas. Son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferente que repercute en el comportamiento de las otras personas con las que mantiene contacto, siendo a su vez influido por sus semejantes. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.
- f) Importancia del contenido del cargo. Para George Elton Mayo, la extrema especialización defendida por la teoría clásica, no hace necesariamente más eficiente la organización. Este verifica que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del funcionario. Las labores simples y repetitivas tienden a ser monótonas y mortificantes, afectando negativamente las actitudes del servidor y reduciendo su eficiencia.
- g) El énfasis en los aspectos emocionales. Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas. Los aspectos emocionales se vuelven de gran importancia para el estudio de estos en relación con el rendimiento laboral.

Con base en los puntos detallados anteriormente es que se puede precisar la importancia de la psicología en la organización, y cómo el ser humano como trabajador y parte esencial de esta, empieza a ser el centro de atención en las investigaciones realizadas a partir de esta época, hasta ser motivo de estudios como el presente.

### *1.1.2 El papel de las relaciones humanas en el desempeño de las organizaciones*

La teoría de las relaciones humanas se preocupa, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de las organizaciones de la época. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedica sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos, derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología (Chiavenato, 1997, p. 79-84).

Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. Esta no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional. Sus causas, que son más profundas, son definidas por Mayo de esta manera:

- a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo donde participa, son factores decisivos de la productividad.
- b) El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
- c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor, de que la motivación básica del trabajador es sólo salarial.
- e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surge como una nueva unidad social que proporciona un nuevo hogar, un sitio par la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

En la sociedad industrial surge un conflicto social: la incompatibilidad entre los objetivos de la organización y los objetivos personales, los que rara vez son compatibles. De acuerdo con Mayo, debe evitarse a toda costa el conflicto social mediante una administración humanizada, que ponga en práctica un tratamiento preventivo y profiláctico. Las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar el conflicto social.

### *1.1.3 Funciones básicas de la organización industrial*

La organización industrial, de acuerdo con Roethlisberger y Dickson, tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica, que procura el equilibrio externo) y proveer de satisfacciones a sus participantes (función social, que persigue el equilibrio interno). La organización industrial debe procurar esas dos normas de equilibrio. La teoría clásica se preocupa solamente por el equilibrio económico y externo y no trata de lograr la cooperación del personal, elemento que es fundamental para lograr el equilibrio interno (Chiavenato, 1997, p. 6-36).

La organización industrial se compone de una organización técnica y de una humana. Esta tiene como base los individuos y es más que una simple suma de ellos, porque su integración constante dentro del trabajo da origen a un elemento en común, que es la organización social de la empresa (Chiavenato, 1997, p. 6-36).

La organización técnica y la humana son subsistemas interrelacionados e interdependientes, es decir, cualquier modificación en alguno de ellos provoca cambios en los demás.

La colaboración humana está determinada por la organización informal<sup>1</sup> más que por la organización formal<sup>2</sup>. La cooperación es un fenómeno estrictamente social, no lógico. Así

<sup>1</sup> Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no parecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

<sup>2</sup> Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

para la mayoría de los obreros los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones de orden material o económico.

En la siguiente tabla se muestran algunas diferencias básicas entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas (Chiavenato, 1997, p. 89-167).

Tabla 1.1 Diferencias entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas

Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trata la organización como una máquina</li> <li>▪ Hace énfasis en las tareas o en la tecnología</li> <li>▪ Se inspira en sistemas de ingeniería</li> <li>▪ Autoridad centralizada</li> <li>▪ Líneas claras de autoridad</li> <li>▪ Especialización y competencia técnica</li> <li>▪ Acentuada división del trabajo</li> <li>▪ Confianza en reglas y reglamentos</li> <li>▪ Clara separación entre líneas y <i>staff</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trata la organización como grupos de personas</li> <li>▪ Hace énfasis en las personas</li> <li>▪ Se inspira en sistemas de psicología</li> <li>▪ Delegación plena de la autoridad</li> <li>▪ Autonomía del trabajador</li> <li>▪ Confianza y apertura</li> <li>▪ Énfasis en las relaciones humanas</li> <li>▪ Confianza en las personas</li> <li>▪ Dinámica grupal de interpersonal</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, I. (1997) *Introducción a la teoría general de la administración* (4ta Ed.) México: McGraw Hill Internacional de México S.A. de C.V. p.149.

Al analizar la tabla anterior, se refuerza el hecho de que en la organización humana se tiene como base los individuos y que estos dan origen en esa época a la socialización industrial. Además la teoría de las relaciones humanas viene a poner énfasis en el trato de los trabajadores como individuos, su agrupación, psicología y relaciones.

## 1.2 Las organizaciones

Mary Parker Follet (1863-1933) exponente importante de los llamados psicólogos de la organización, encuentra que los problemas de la organización, donde quiera que ocurran son asuntos de relaciones humanas. Afirma que *“aunque cada ser humano es diferente, se detecta en las relaciones humanas, en situaciones diferentes, un factor común,*

---

*suficientemente amplio para propiciar la formulación de principios de administración”* (Chiavenato, 1997, p. 6-36).

### 1.2.1 Definición del concepto de organización

Según Méndez (1985, p.5), los elementos considerados anteriormente, unidos a conceptos enmarcados en la sociología, permiten definir la organización como:

*“Una estructura social de carácter permanente compuesta por individuos en proceso de interacción y por recursos (tecnológicos, planta física, materia prima, equipos y máquina) al igual que recursos de capital, creada deliberadamente con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Los individuos ocupan posiciones (stams) de acuerdo con su estructura jerárquica y desempeñan funciones relacionadas con su cargo y comparten normas y valores (cultura de la organización) que regulan sus relaciones, participan y ejecutan acciones como resultado del proceso de decisiones”.*

El anterior concepto permite identificar, según Méndez, cada componente como se detalla a continuación:

- a) Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de trabajar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- b) Sistematización: todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente, a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- c) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- d) Jerarquía: la organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

- e) Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Los anteriores componentes contribuyen con la clara definición del término *organización* tal y como debe usarse en la actualidad, y son considerados como parte esencial del concepto mismo.

Por otro lado, mucho se ha escrito acerca de la importancia de que las organizaciones existan en una sociedad; sin embargo, se puede decir que entre los principales aspectos que la demuestran, destacan los siguientes, los que además permiten tener claridad acerca de su papel en la sociedad actual, ya que permiten ver cómo influyen en la eficiencia y eficacia de las actividades en las que intervienen (<http://www.monografias.com>):

- a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- b) Es un medio a través del que se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- d) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

### **1.3** El clima dentro de las organizaciones.

Es de esperar que los empresarios no tengan una idea clara de lo que es el clima organizacional, pues no es un tema que esté de moda, sino más bien corresponde a la categoría de términos que se refieren a realidades que siempre están presentes, nunca pasan de moda, ni pasarán, pero que tampoco figuran en el inventario de modas gerenciales. Se trata de realidades como la motivación para el trabajo, la satisfacción laboral, el desempeño del puesto de trabajo, el desarrollo o la calidad de vida laboral. El clima organizacional tiene implicaciones profundas y relaciones evidentes con asuntos como la productividad, la calidad, la eficiencia, el éxito y la supervivencia de una empresa.

### *1.3.1 El concepto de clima organizacional*

Existe abundante literatura científica acerca de este tema y así de abundantes son las divergencias y enfoques. Sin embargo, de todos ellos, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. La importancia de este enfoque radica en el hecho de que el comportamiento de un funcionario no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de sus percepciones al respecto de estos factores. Este enfoque además, hace énfasis en algunos de los conceptos desarrollados a partir de los planteamientos de Elton Mayo y que dan lugar a la antes mencionada teoría de las relaciones humanas.

Es importante puntualizar también, que para comprender mejor el concepto de clima organizacional, es necesario resaltar los siguientes elementos descritos por Litwin y Stringer (1978, p. 323-355):

- a) El clima se refiere a las características del medioambiente de trabajo.
- b) Las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medioambiente.
- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una entidad a otra y de una sección a otra en una misma empresa.
- f) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forma un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por otro lado, Litwin y Stringer (1978, p. 323-355) también precisan que las percepciones que abarcan el clima organizacional se originan en una gran cantidad de factores, entre ellos:

- a) Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- b) Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- c) Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Basándose en las consideraciones precedentes se puede decir que el clima es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por situaciones que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 1985, p. 8).

### *1.3.2 Tipos de clima existentes en las organizaciones*

Es importante, cuando se trata acerca del tema del clima, describir los cuatro tipos que se pueden encontrar en una organización, según varias de las fuentes consultadas para esta investigación, a saber:

- a) Clima tipo autoritario – explotador: este tipo se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Además los servidores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus funcionarios no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- b) Clima tipo autoritario – paternalista: es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados; sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- c) Clima tipo participativo - consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, se dan las recompensas, los castigos son muy ocasionales y se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- d) Clima tipo participativo – en grupo: es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los funcionarios están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

La anterior caracterización permite, una vez que se identifique el clima que exista en una u otra organización, resolver los problemas y las oportunidades de mejora con una orientación más clara de hacia adónde dirigir los esfuerzos.

### 1.3.3 Factores que miden el clima dentro de una organización

Litwin y Stringer (1978, p. 323-355) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: representa la percepción que tienen 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 con 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 entidad 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 ponen 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 entidad.

Estos factores serán los que se utilicen como base para realizar los diagnósticos del clima dentro de las organizaciones, ya que el objetivo es investigar su *status* y poder ofrecer planes de acción que los mejoren.

A modo de aclaración, es importante conocer que el clima organizacional también se puede medir por medio de las siguientes dimensiones: actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa, las oportunidades de ascenso, el contenido del puesto, la supervisión, las recompensas financieras, las condiciones de labores y los compañeros de trabajo; sin embargo, su utilización depende del investigador.

#### *1.3.4 Importancia de conocer el clima organizacional y los resultados esperables de su diagnóstico*

Méndez (1985, p.7), con base en su experiencia, afirma que el conocimiento del clima en una compañía le proporciona a esta retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de sus miembros, mediante percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, entre otros.

Por otro lado, se afirma que la importancia del clima organizacional en sí, radica en que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma, sino por el modo en cómo la perciben y se la presentan. Por esto, si las reacciones y decisiones de las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, resulta de suma importancia comprender esa percepción colectiva llamada clima, para entender acciones y reacciones de la gente como su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas y políticas y su compromiso (Toro, 1996).

Toro también afirma que el clima tiene un impacto importante en la productividad de la empresa, porque diversos estudios han demostrado que cuando existe un clima organizacional positivo, los determinantes reales de productividad como la motivación, las políticas, la tecnología o la gestión gerencial entre otros, logran afectar a las personas de una manera efectiva, que se materializa en niveles mayores de eficiencia, eficacia y productividad.

Finalmente, el conocimiento del clima organizacional en una empresa específica puede llevar al planteamiento por parte de sus administradores de diferentes objetivos, los cuales Litwin y Stringer (1978, p. 323-355) describen con claridad y que se detallan a continuación:

- a) Desvinculación: consiste en lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir, un grupo que no está “vinculado” con la tarea que realiza, se comprometa.
- b) Obstaculización: consiste en lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles y que no facilitan su trabajo, se vuelvan útiles.
- c) *Esprit*: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo disfrutan de la tarea cumplida.
- d) Intimidad: trata de que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.

- e) Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- f) Énfasis en producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a retroalimentación.
- g) Empuje se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover la organización” y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- h) Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar los miembros como seres humanos y hacer algo por ello en términos humanos.
- i) Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen..
- j) 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.
- k) 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.
- l) Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- m) Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera de grupo de trabajo; es el énfasis en lo que quiere cada uno y la permanencia en grupos sociales amistosos.
- n) Apoyo: es la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo.
- o) Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo y el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- p) Conflicto: es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quiere oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- q) Identidad: es el sentimiento de que uno pertenece a una compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- r) Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- s) Formalización: es el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- t) Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- u) 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.
- v) Tolerancia a los errores: es 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.

El anterior listado contribuye aun más a poder analizar con detalles cada componente del clima organizacional, cuando se quiere hacer un buen diagnóstico, y al ser más amplio puede ofrecer una visión más clara de lo que se vive en la organización y así, además, poder corregir los problemas con mayor precisión.

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN DE LA EMPRESA COMISARIATO QSR, S.A.

#### .12 Descripción de la empresa Comisariato QSR, S.A.

Comisariato QSR, S.A. se establece como una pequeña empresa (PYME), de carácter permanente que dispone, maneja y trabaja con recursos físicos estables y recursos humanos, dedicada al procesamiento y distribución de alimentos, cuyo principal cliente son los restaurantes de comidas rápidas y ofrece productos alimenticios tales como postres, repostería, galletas, ensaladas y acompañamientos.

La empresa brinda el servicio de distribución directa para los productos refrigerados, y utiliza un distribuidor externo para los productos congelados, debido a que solamente cuenta con equipo de transporte refrigerado.

Por otro lado, es importante mencionar que Comisariato QSR es una sociedad anónima, hermana de KFC de Costa Rica; sus principales clientes son las cadenas de restaurantes KFC y Quiznos Sub, entre otras, por lo que su funcionamiento y opciones de nuevos productos y proyectos, responden a las necesidades de estas.

Actualmente la empresa está en busca de nuevos mercados, y a corto plazo se iniciará la negociación de productos alimenticios con una importante cadena de supermercados a escala nacional.

#### **2.2** Misión, Visión, Valores y filosofía

Por políticas internas de KFC de Costa Rica, el Comisariato QSR se rige bajo la misma Misión y Visión definidas para la primera. Ambas están en vigencia a partir del 18 de septiembre del 2004.

### 2.2.1 Visión

La Visión es definida en equipo, con la participación de los jefes de departamento en KFC de Costa Rica, y se basa en lo que ellos están verdaderamente comprometidos, y que refleja su propia visión personal dentro del negocio. Esta precisa, además, la relación de la organización con su futuro y coincide con Zepeda (1999, p. 36) quien considera que la Visión “*es una idea motriz que constituye un signo común a todos los líderes*”. Por otro lado, la forma de ser enunciada también es congruente con Zepeda (1999, p. 38), quien expresa que la Visión debe ser enunciada en tiempo presente, y describir los acontecimientos esperados como si fueran un hecho ya consumado.

A continuación se declara la Visión:

*“Ser la mejor cadena de restaurantes de comida rápida en Costa Rica”.*

Para el autor de esta investigación, la Visión coincide con lo que es la empresa en sí, y además refleja el elemento motivante que invitará a los miembros de la organización a ser profesionales y proactivos, mostrando iniciativa en sus profesiones y actividades diarias.

### 2.2.2 Misión

La Misión de una compañía según Zepeda (1999, p. 35) es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente: la Visión. Además puntualiza que debe escribirse en verbos en infinitivo y tratando de responder, siempre que sea posible, a las preguntas ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?

La declaración de la Misión es la siguiente:

*“Convertirse en el restaurante preferido para cada ocasión a través de un enfoque maniático hacia nuestros Clientes, nuestra Gente, la Comunidad y la Calidad de nuestra Comida.”*

En este sentido, la Misión de Comisariato QSR, es clara, breve e incluye la mención de las necesidades de los cliente que se piensa atender; tiene la fortaleza que refleja los valores, las creencias y la filosofía de la empresa, y muy importante, sirve como fuente de energía y guía para la toma de decisiones.

### 2.2.3 Valores

Los valores también son definidos en equipo, comprometiendo esta vez a toda la organización mediante el aporte de los miembros de los restaurantes, gerencia administrativa, jefes de departamento y presidencia. La definición de estos se basa en buscar aquellas ideas que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la compañía, además de que están profusamente cargados de emotividad. Zepeda (1999, p.41) hace la siguiente reflexión cuando se refiere a los valores:

*“Los valores esenciales son necesarios para ayudar a las personas en las decisiones cotidianas. El propósito es muy abstracto. La visión es a largo plazo. Las personas necesitan aquellas estrellas que les guíen para navegar y tomar decisiones día con día. Pero los valores son solamente útiles si se pueden traducir en comportamientos concretos”.*

Así, los valores para la organización en estudio son:

- *“Calidad en lo que hacemos: ejecutar con excelencia todo lo que hacemos a través de nuestro corazón, cabeza y manos.*
- *Cliente manía: superar las expectativas de nuestros clientes ejecutando con pasión, innovación y energía positiva, para lograr siempre una sonrisa en cada uno de ellos.*
- *Compañerismo: ofrecer amistad, trato cordial y soporte continuo a nuestros colegas para conseguir que todos demos lo mejor de nosotros.*
- *Compromiso: cumplir con nuestro deber dando siempre la milla extra.*
- *Disciplina y proceso con mejoramiento continuo: identificando y planeando ejecutaremos y evaluaremos consistentemente cada proceso, superando los resultados día a día.*

- *Honestidad: mantenemos en nuestro trabajo una conducta recta, que nos lleva al cumplimiento exigente en todo lo que hacemos.*
- *Lealtad: fieles a los principios, valores y compromisos adquiridos con nuestros clientes, compañía, uno mismo y con los demás, eligiendo los medios que conduzcan a mantenerlos firmes a través del tiempo.*
- *Liderazgo: capacidad de asumir la responsabilidad de influenciar a otros positivamente hacia las metas de la compañía siendo ejemplo de nuestros valores y principios, reconociendo siempre los logros.*
- *Respeto: entender que somos diferentes y aceptarlo con cordura y tolerancia en el momento y lugar adecuado.*
- *Responsabilidad: actuando como dueños a todo nivel cumplimos con las obligaciones con nuestros clientes, gente, ventas, rentabilidad y objetivos de la compañía.*
- *Trabajo en equipo: fomentamos la unión del grupo de manera incondicional a través de su fuerza, conocimiento y habilidades, para lograr los resultados con eficiencia.”*

Una visión de lo que debe ser un negocio permite cosas como las anteriormente mencionadas; consiste en imaginar el futuro que se desea para la organización y sentir el poder de construirlo al paso de los años. Tener visión es saber sonar algo verdaderamente grande, retador, inspirador; es también comprender que sin la clara formulación de una misión, objetivos, metas, valores, principios, lineamientos y políticas que orienten y animen procesos y procedimientos de trabajo, ese sueño nunca logra convertirse en realidad.

Sin embargo, la Visión y Misión de esta y otras compañías es insuficiente; ambas requieren complementarse con la determinación de una filosofía, la cual puede representar una enorme fortaleza. Para Zepeda (1999, p. 36) la filosofía debe penetrar en todo y no ser sólo un agregado. Advierte que cuando los grandes ideales, buenos propósitos y valores más admirables permanecen desvinculados de la vida cotidiana de una organización, son más perjudiciales que benéficos, pues generan desconfianza, indiferencia y fuertes críticas en las que encajan las deficiencias y deshonestidades.

Para Comisariato QSR, S.A. la filosofía vigente se denomina *CHAMPS*, y existe para garantizar que el cliente tenga una experiencia cualitativamente uniforme, cada día y en cada ocasión. A continuación se detalla más acerca de esta.

#### 2.2.4 Filosofía *CHAMPS* y Principios *HWWT*

*CHAMPS* es una filosofía definida para las seis áreas universales de las expectativas comunes del cliente. Comisariato QSR, S.A. tiene el objetivo de garantizar que todos los miembros del equipo se concentren en satisfacer a los clientes; es la manera de definir lo que desean los usuarios:

<b>C</b>	<i>leanliness</i>	(Limpieza)
<b>H</b>	<i>ospitality</i>	(Hospitalidad)
<b>A</b>	<i>ccuracy</i>	(Orden apropiado)
<b>M</b>	<i>aintenance of facilities</i>	(Mantenimiento de las instalaciones)
<b>P</b>	<i>roduct quality</i>	(Calidad de producto)
<b>S</b>	<i>peed</i>	(Rapidez de servicio)

En general, esta filosofía y su sistema operativo le proporcionan a la empresa todas las normas, instrumentos y programas de apoyo necesarios para manejar el negocio y satisfacer a cada cliente.

Aunado a todo lo anterior, la empresa trabaja regida por una serie de principios bajo el amparo del enunciado “Cómo trabajamos juntos” o sus siglas en inglés “*HWWT*”. Los principios se detallan a continuación:

- *“Cliente Manía: nosotros no solamente escuchamos y respondemos a la voz del cliente, nosotros nos obsesionamos en dar algo más para tener clientes contentos y satisfechos.*
- *Crear en la gente: creemos en la gente, creemos en las intenciones positivas, fomentamos las ideas de los demás y desarrollamos activamente un grupo de trabajo que es diverso en el fondo y en la forma.*

- *Reconocimiento: encontramos razones para celebrar lo conseguido por otros y nos divertimos haciéndolo.*
- *Enseñar y apoyar: nos entrenamos y apoyamos mutuamente.*
- *Responsabilidad: hacemos lo que decimos, somos responsables, actuamos como propietarios.*
- *Ejecución con excelencia: sobrepasamos los resultados del año anterior por medio de la mejora e innovación continua. Damos seguimiento con intensidad diaria.*
- *Energía positiva: actuamos con energía positiva y con intensidad...Odiarnos la burocracia y todas las tonterías que ella incluye.*
- *Trabajo en equipo: practicamos el trabajo en equipo y el trabajo individual después de un conflicto productivo.”*

Desde la perspectiva del investigador, la filosofía y los principios antes enunciados, impulsan en los miembros de la organización la idea de que su pertenencia a ella promoverá su significancia, competencia y agradabilidad; funcionan como una luz que atrae a los miembros hacia el interior, y sobre todo, actúan como factores de motivación para que cada ser humano ponga lo mejor de sí mismo en la consecución de los objetivos organizacionales.

### 2.3 Historia y situación actual

La historia de Comisariato QSR, S.A. no se puede reseñar sin antes mencionar la historia de KFC en Costa Rica. Esta franquicia se constituye en el país en octubre de 1969, cuando se abre el primer restaurante en febrero de 1970, ubicado sobre el Paseo Colón. Posteriormente se inauguran también en Avenida Segunda, en B° La California, carretera a San Pedro y en Avenida Tercera. Después de muchos años, la franquicia cambió de dueño dos veces más hasta el día de hoy.

Su mercado meta son principalmente las familias con niños y los jóvenes adultos, a quienes se ofrece una amplia variedad de productos y diferentes opciones de precios, para que puedan elegir a su preferencia.

El menú está constituido por pollo en piezas, *nuggets*, *strips*, *popcorn*, *sandwiches* elaborados con diversos ingredientes y perfiles de sabor, acompañamientos como puré de papa, ensaladas de papa y repollo, pancitos tipo *biscuits*, mazorcas, papitas fritas, una gran variedad de postres, y además existe constante innovación en productos, esto con el fin de que el cliente siempre tenga opciones nuevas y diferentes, aparte del tradicional menú.

Se tienen además opciones para niños definidas en el menú infantil como en el *Chicky Pack*, así como paquetes familiares que incluyen desde el pollo, hasta los acompañamientos y bebidas de su elección; también combos individuales de gran tamaño, procurando brindar al consumidor soluciones de economía, satisfacción y sobre todo sabor. Se ofrecen además fiestas de cumpleaños, *play grounds* modernos y llenos de actividades divertidas, presentaciones del personaje *Chicky*.

Actualmente se cuenta con dieciocho restaurantes en Costa Rica y más de doce mil restaurantes alrededor del mundo. El orden de apertura de dichos restaurantes en Costa Rica es la siguiente:

Tabla 2.1 Fechas de apertura de restaurantes KFC en Costa Rica según ubicación

<b>Restaurante</b>	<b>Fecha de apertura</b>
Paseo Colón	1970
San Pedro	1970
Antigua Embajada	1970
Mall San Pedro	diciembre 15, 1995
Real Cariari	mayo 16, 1997
Plaza del Sol	enero 7, 1998
Heredia	julio 16, 1999

Continuación Tabla 2.1

<b>Restaurante</b>	<b>Fecha de apertura</b>
Escazú	diciembre 3, 1998
Multiplaza Escazú	enero 26, 1999
Mall Internacional Alajuela	diciembre 27, 1999
Palace	noviembre 10, 2000
Presidente	diciembre 11, 2000
Los Colegios	septiembre 23, 2002
San Carlos	diciembre 15, 2002
Multiplaza del Este	octubre 31, 2003
Terramall	diciembre 2, 2003
Guadalupe	junio 22, 2004
Paseo de las Flores	noviembre 19, 2004

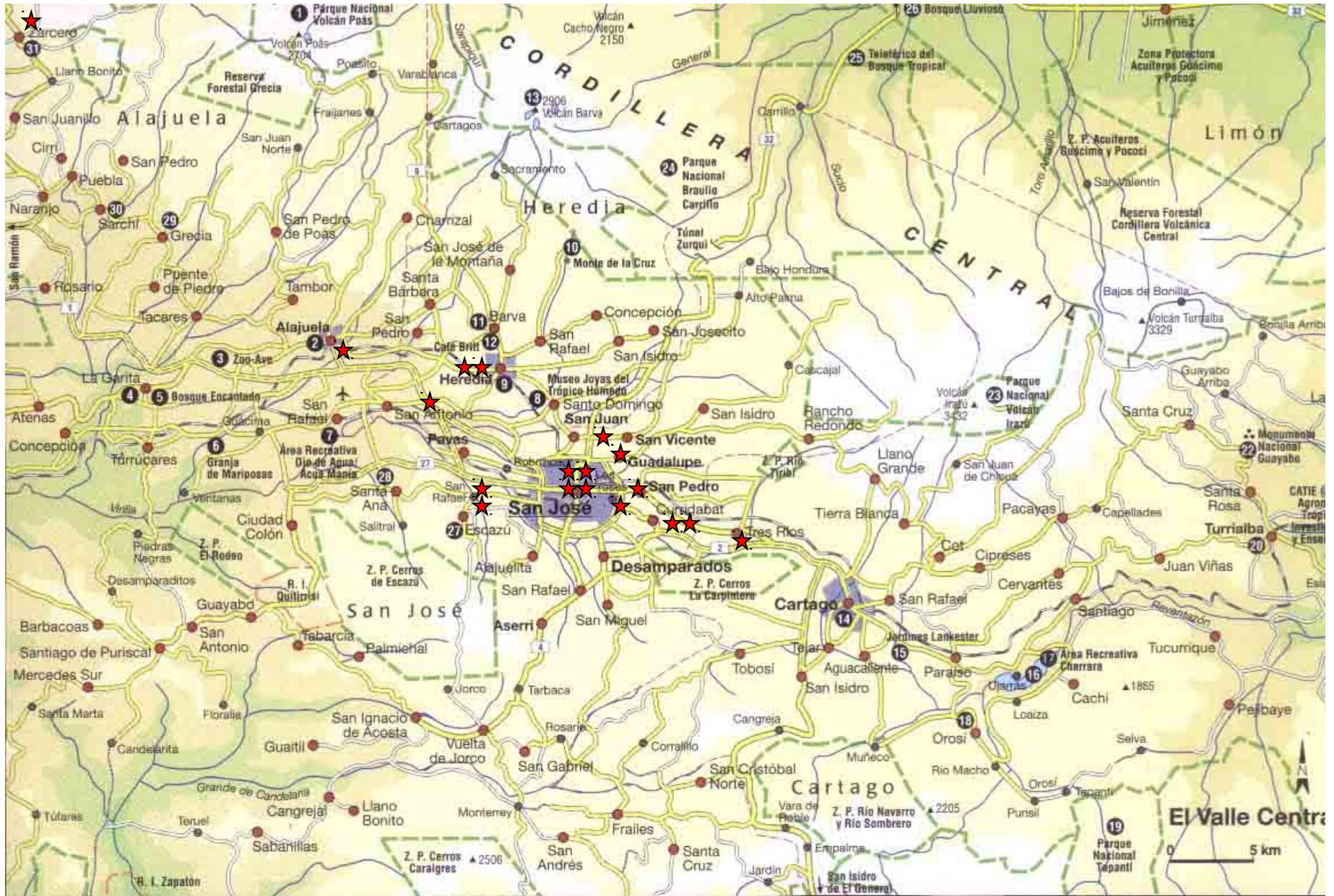
Fuente: D. Mena (comunicación personal, 25 de mayo, 2006).

A continuación se detalla por medio de un mapa la ubicación de los restaurantes KFC en Costa Rica (Ver mapa 2.1)

Con base en la amplia variedad de productos ofrecidos en esta cadena, se cuenta hasta el 2004 también con un amplio número de proveedores que preparan los acompañamientos y postres, todos con diferentes estándares de calidad, lo que continuamente provoca que se dé quejas de clientes insatisfechos. Por otro lado, el Departamento de Aseguramiento de Calidad en KFC de Costa Rica en ese momento no cuenta con la cantidad de personal necesario para el seguimiento adecuado de situaciones de esta naturaleza.

Es entonces cuando en septiembre del 2004 se crea la empresa Comisariato QSR, S.A. cuyo funcionamiento inicial se desarrolla en un espacio de 20x20 metros dentro de la cocina del restaurante KFC La California, elaborando en ese momento dos de los postres del menú. Simultáneamente se comienza a planear la construcción de un edificio que cuente con todas las facilidades, que permitan llevar a cabo los procesos productivos de forma controlada y

Mapa 2.1 Ubicación de restaurantes KFC en Costa Rica



Fuente: D. Mena (Comunicación personal, 03 de junio, 2006)

poder así garantizar absoluta calidad a los clientes tanto de KFC como de Quiznos Subs, cuya franquicia se adquiere tres años atrás.

Finalmente, después de casi un año y medio, se inaugura en enero del 2005 el nuevo edificio, con el doble de personal inicial y con un gran potencial para desarrollo y elaboración de nuevos productos que satisfagan las necesidades. Es entonces cuando se disuelve la sociedad comercial con aquellos proveedores que hasta ese momento ofrecían sus postres, acompañamientos y otros a ambas cadenas, para asumir la empresa la producción bajo excelentes estándares de calidad.

A la fecha la firma Comisariato QSR, S.A. atiende a dieciocho restaurantes KFC, diez restaurantes Quiznos Sub, y otros clientes similares que no se pueden detallar en este documento, a quienes les vende una variedad de diecisiete productos alimenticios entre postres, repostería, ensaladas y acompañamientos.

## 2.4 Productos

La lista de productos que ofrece Comisariato QSR, S.A. se detalla en la siguiente tabla. En ella se ordenan por línea de producto y secuencia en que han sido desarrollados e incorporados al menú de sus clientes.

Tabla 2.2 Productos ofrecidos por Comisariato QSR, S.A.

<b>Línea de producto</b>	<b>Detalle</b>	
Postres y repostería	1	Tres leches
	2	Flan de coco
	3	Queque de chocolate
	4	Queque de limón
	5	Queque de zanahoria
	6	Queques de cumpleaños
galletas	1	Avena pasas

Continuación Tabla 2.2

<b>Línea de producto</b>	<b>Detalle</b>	
	2	Avena chocochips

	3	Chocochips
	4	Banano chocochips
	5	<i>Brownie</i>
Acompañamientos	1	Sopa chili con carne
	2	Frijoles molidos
	3	Guacamole
	4	Salsa búfalo

Fuente: C. Valentinuzzi (comunicación personal, 25 de mayo, 2006)

De la tabla anterior vale la pena resaltar el hecho de que la empresa ha tenido la capacidad de desarrollar la variedad de productos que satisfacen las expectativas de sus clientes, con base en los estudios mercadológicos realizados y en un tiempo menor a tres años, pasando de un menú inicial de dos productos (tres leches y flanes) hasta el 2003 a diecisiete diferentes opciones en el 2006.

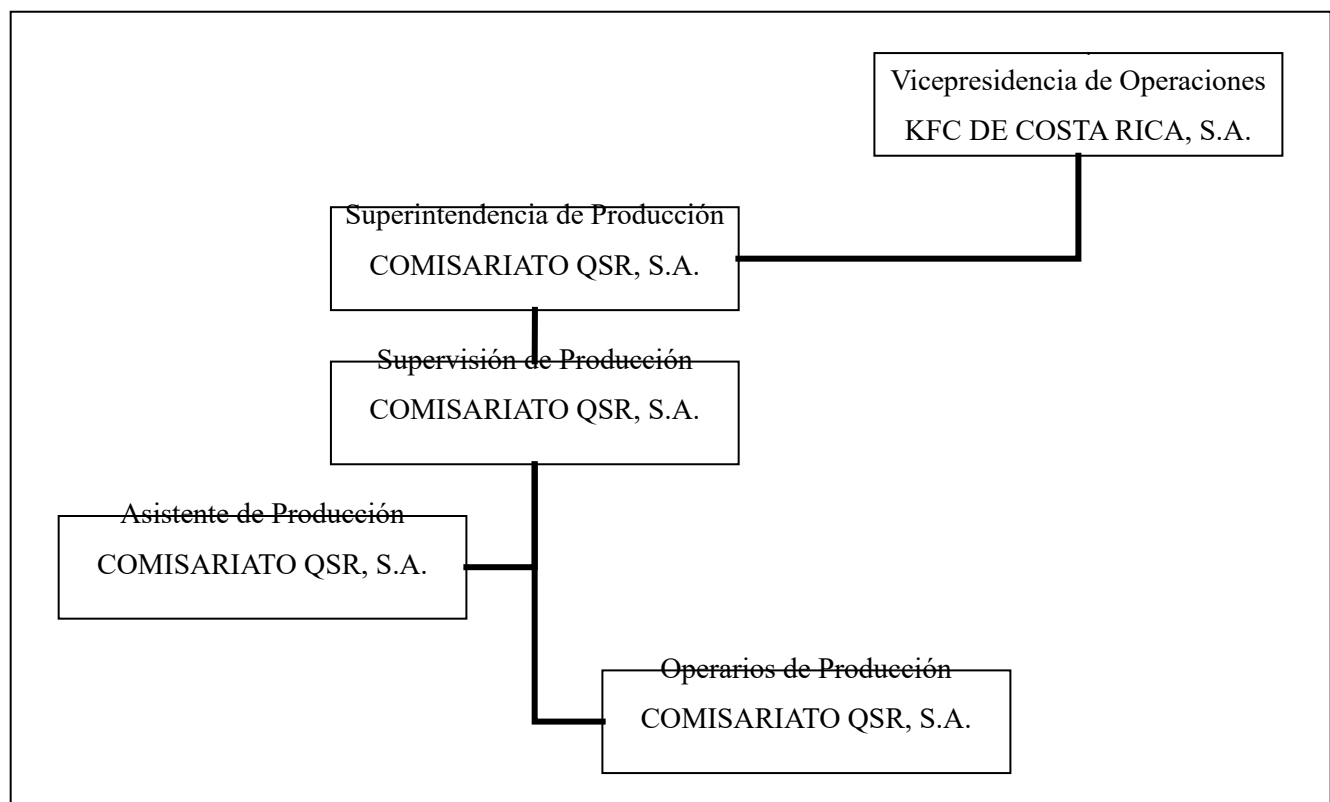
Continúa innovando, esto con el valioso apoyo de sus técnicos, especialistas en mercadeo y empresas colaboradoras, que en conjunto participan en los procesos de investigación del mercado. Así, luego de intensos estudios, se materializan los conceptos obtenidos del contacto con los consumidores y se desarrollan los productos con base en toda la información obtenida.

La anterior información ofrece una idea del potencial que posee la empresa y, de ahí, la importancia del presente estudio para atacar las debilidades, en lo que respecta a su clima interno y poder sobresalir como un proyecto ganador.

## 2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Comisariato QSR, S.A. se describe en la Figura 2.1. En ella se observa que es una estructura jerárquica vertical, donde existen básicamente cuatro posiciones: la Gerencia, un supervisor de producción, su respectivo asistente y los operarios de proceso.

Figura 2.1 Organigrama del Comisariato QSR, S.A.



Fuente: A. Castro (comunicación personal, 02 de junio, 2006)

A continuación se realiza una descripción de las responsabilidades de cada una de las figuras del organigrama.

### *Vicepresidencia de Operaciones:*

Esta figura tiene la responsabilidad de vigilar la operación desde un punto de vista directivo-gerencial, asegurándose del cumplimiento de todos los proyectos vigentes y

futuros, de forma que se garantice la rentabilidad del negocio. Actualmente la posición es ocupada por una persona que posee más de veinte años de experiencia en el mercado de las comidas rápidas, y específicamente en el de KFC a escala mundial.

#### *Superintendencia de Producción:*

Esta figura tiene a su cargo toda la operación del Comisariato QSR, S.A., desde el punto de vista productivo, administrativo y de calidad. En sus manos están la responsabilidad del desarrollo de productos, búsqueda y aprobación de proveedores, atención de clientes, administración del recurso humano y aquellas tareas gerenciales que permiten la operación satisfactoria del negocio, así como planeación y consecución de nuevos proyectos productivos y comerciales. El manejo contable del Comisariato QSR, S.A. es realizado por el Departamento de Contabilidad de KFC de Costa Rica, S.A.

La posición de Superintendente de producción es ocupada actualmente por un Tecnólogo de Alimentos, cuya formación profesional y técnica le permite desempeñarse en las labores asignadas; y los requisitos del puesto corresponden a una persona con estudios y experiencia en el campo de la industria alimenticia, con énfasis en aseguramiento de calidad y desarrollo de productos.

#### *Supervisión de Producción:*

Es la figura responsable de participar en el análisis y control de los sistemas productivos, desarrollo y utilización de herramientas de control de proceso, manejo adecuado de los inventarios en planta. Debe además optimizar la distribución del espacio físico disponible, coordinar actividades para el mantenimiento de infraestructura y maquinaria y liderar equipos de trabajo. Además tiene que contribuir en la implementación de programas de seguridad, calidad etc.

Esta posición en la actualidad está desocupada, pero la formación que se espera es la de un ingeniero industrial con experiencia en el campo de la industria alimentaria, preferiblemente.

*Asistencia de Producción:*

Le corresponde asistir a la figura superior, en las labores puramente operativas y de control en planta. El puesto es ocupado por un ex miembro de equipo quien por su actitud, disposición y responsabilidad, entre otras cualidades, pudo optar por este ascenso, que representa un beneficio salarial y curricular; en caso de ser necesario reemplazar la posición, se buscaría de igual forma otro miembro de equipo, cuyas características sobresalgan ante los demás y lo hagan apta para el puesto.

*Operarios de Proceso:*

Son los responsables de la ejecución de todas las labores de producción que se llevan a cabo en la planta. Los requisitos para este puesto son tercer año de secundaria aprobada y obtener una calificación igual o mayor a 70 en el examen de aptitud realizado por la empresa KFC de Costa Rica, donde se evalúan varios aspectos y entre ellos su capacidad de trabajar en equipo, su actitud de servicio y su resistencia para el trabajo bajo presión. Adicionalmente debe someterse a una prueba de campo durante tres días en las funciones que le serían asignadas para conocer si podría desempeñarse adecuadamente, dependiendo del área donde sea asignado dentro de la empresa.

De la anterior descripción de funciones, solamente el Vicepresidente de operaciones ocupa la misma posición para KFC de Costa Rica; en los otros casos las personas trabajan exclusivamente para Comisariato QSR, S.A.

Luego de la información anterior, se puede tener una idea más clara de lo que es la empresa Comisariato QSR, S.A. y la posición que ocupa dentro del sector industrial, permitiendo además ubicarla dentro del contexto que interesa al presente estudio.

A continuación, en el capítulo siguiente se analizarán las variables que pueden afectar positiva o negativamente el clima de una organización en general, partiendo de aspectos que influyen en la motivación de los individuos y las necesidades de éstos.

## CAPÍTULO III

### “FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA DE LAS ORGANIZACIONES”

#### 3.1 Motivación

En las organizaciones, los individuos son quienes aportan sus necesidades, y estas pueden ser materiales, económicas, sociales y psicológicas. Dichas insuficiencias pueden tener efectos considerables en las entidades; principalmente sobre la motivación y la actitud que dichas personas tengan hacia el trabajo.

Al referirse a la actitud que un empleado tiene hacia su trabajo, se debe relacionar con la definición que algunos autores dan al término de *clima organizacional*, quienes lo han definido como aquellas percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos en su medio. Por otro lado, autores como Kossen (1995, p.5), lo definen como el estudio del comportamiento humano y su relación en organizaciones, que se realiza con el propósito de intentar fusionar las necesidades y objetivos del personal con el total de necesidades y objetivos de la organización.

Cuando se habla de clima organizacional entonces, se debe tener en cuenta la importancia de la motivación de los empleados, ya que esta se relaciona e influye directamente en el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional. La estimulación es un fenómeno altamente complejo, y para el presente estudio se puede definir como un proceso mediante el cual se inicia, sostiene y direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo (<http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivación-trabajo.shtml>).

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia; por ser la actividad laboral que se desempeña lo que ocupa la mayor parte de la vida de un trabajador, y el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias

psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirse competentes y útiles y mantener la autoestima.

La motivación es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular y está conformada por tres elementos ([www2.udec.cl/ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html](http://www2.udec.cl/ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html)): desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad; desde el exterior, la presencia de un fin, meta u objetivo; y la elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuarán orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

### 3.2 Teoría motivacional de Maslow

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una predisposición positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, donde las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo con una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de *instintoides* que Maslow les da) (Maslow, 1970, p. 35-58).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las insuficiencias de desarrollo se localizan en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado se hallan las necesidades de déficit, que son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima; y las de desarrollo (Maslow, 1970, p. 97 – 104).

A continuación se realiza una descripción de los elementos que constituyen la jerarquía de necesidades de Maslow (<http://www.udec.cl/ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>):

### 3.2.1 *Necesidades de carencia o déficit*

- Necesidades fisiológicas: son la primera prioridad, y está dada por las insuficiencias fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. En relación con el trabajo, la persona procura un empleo digno que le permita un sueldo para vivir ella y su familia.
- Necesidades de seguridad: incluyen aquellas relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, como las de sentirse seguros, de tener estabilidad, orden, protección y de dependencia. En relación con el trabajo, el individuo se preocupa por la seguridad y solvencia de su empresa; por la modalidad de su contrato laboral; por las posibilidades de continuidad que prevé; por la estabilidad que le permitirá hacer proyectos vitales o definir metas, y por el nivel de identificación que posee con su puesto actual.
- Necesidades de amor y de pertenencia: dentro de ellas se encuentran muchas orientadas de manera social; la carencia de una relación íntima con otra persona, de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, de un ambiente familiar, y de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. En lo que respecta al trabajo, las personas se afilian a diferentes tipos de grupos, que pueden ser formales (aquellos cuya composición responde a cuestiones funcionales) o informales (aquellos que las personas seleccionan libremente: amigos, colegas afines, por simpatías).
- Necesidades de estima: son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow las agrupa en dos clases: las que se refieren al amor propio, respeto a sí mismo, estimación propia y las que se relacionan con los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las carestías de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus

necesidades inferiores. En cuanto a las carestías de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la valoración propia depende de la influencia del medio.

Un objetivo de la satisfacción de esta necesidad en el trabajo es ocupar una posición de poder, mejorar el estatus, acceder a puestos superiores, triunfar y aumentar paulatinamente los niveles de independencia.

### 3.2.2 *Necesidades de desarrollo*

- Necesidades de autorrealización: son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Están ligadas con la de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la carestía de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea y, además hacerlo del modo deseado. Para poder llenar esta necesidad, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco por el medio; "*desear ser libres para ser ellas mismas*" (DiCaprio, 1989, p.367).

En relación con el trabajo, tiene connotaciones que están por encima del simple ejercicio profesional. Se trasciende el ambiente laboral creando en las relaciones una ética y un sentido de respeto por los demás, a quienes se tratará de forma única e individualizada.

### 3.3 La motivación en el trabajo

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las estimulaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como interacción social, respeto, aprobación, estatus y sentimiento de utilidad. Si el motivo fuera

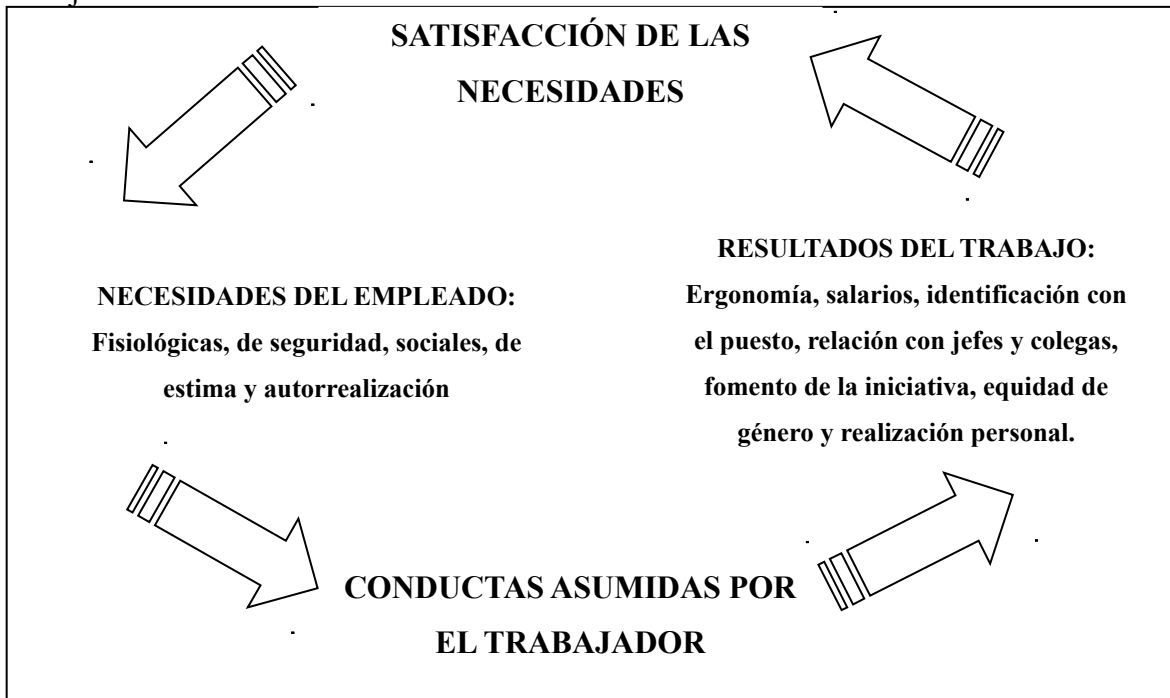
simplemente económico, bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás. Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, se pueden distinguir los propios del trabajo y los que le son ajenos ([www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivación-trabajo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivación-trabajo.shtml)):

- Factores del trabajo en sí: las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación.
- Factores ajenos a la situación de trabajo: por ejemplo factores del hogar y otras actividades del trabajador que tienen efectos importantes en su motivación, tales como el estado de ánimo, conflictos, etc.

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las que laboran, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. A continuación esta afirmación se presenta esquemáticamente en la Figura 3.1.

Para el presente estudio, se asocian al papel de trabajo ocho resultados específicos: realización personal en el trabajo y sentido de pertenencia, ergonomía, fomento a la iniciativa, relación / comparación con los compañeros, relación con el jefe / jefes, nivel de identificación con el puesto actual, salarios y equidad de género. Los anteriores se desarrollan brevemente a continuación:

Figura 3.1 Resultados del trabajo a partir de la satisfacción de las necesidades del trabajador.



Fuente: <http://www.udec.cl/ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

### 3.3.1 Realización personal en el trabajo y sentido de pertenencia

La realización personal como cúpula en la jerarquía de necesidades de Maslow, es la más difícil de resolver. Lleva al desarrollo personal, y corresponde según varios autores a la búsqueda de valores trascendentales, que van más allá del éxito mundano, reconocimiento de los demás, de los valores materiales y del estatus social.

Kossen (1995, p. 157) precisa además que la realización personal supone la realización del potencial propio. Es decir, llegar a ser lo que se puede ser, para estar en paz consigo mismo. Afirma que su manifestación puede estar tanto en aspectos de desarrollo físico, como psicológico o social, y la relaciona con sentimientos de logro y cumplimiento de metas importantes a escala laboral por ejemplo. En general, la realización personal pretende el análisis de cuán realizado se está como ser humano.

Cuando se habla de realización personal, también se debe considerar el estatus social del individuo. El prestigio es muchas veces consecuencia de su ocupación, y es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar de ella. Una labor posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía. La noción de prestigio de un quehacer está claramente relacionada con la cultura a que pertenece el individuo y con la de la organización (<http://www.udec.cl/ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>).

Por otro lado, el sentido de pertenencia que experimenta un individuo se concentra en los aspectos sociales, donde se concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Surge del deseo de satisfacer necesidades sociales, lo que lleva a asociarse y a ser valorados y aceptados por los otros, a dar y recibir afecto de los demás. Es la fase del intercambio grupal, de la pertenencia a conjuntos similares. A escala laboral se satisface trabajando en equipo, afiliándose a algún grupo o destacando frente al resto ([http://www.perso.wanadoo.es/valzam/brpiramide\\_de\\_maslow.htm](http://www.perso.wanadoo.es/valzam/brpiramide_de_maslow.htm)).

### 3.3.2 *Ergonomía*

Se analiza la ergonomía porque se considera como una necesidad fisiológica cuya satisfacción es fundamental para el individuo; y algunas veces se ignora por ser una situación cotidiana; sin embargo, es la base para muchas actividades y podría poner en peligro la vida del individuo.

Cuando se estudia la ergonomía a escala laboral, se está refiriendo a la interacción de las personas con sus actividades, equipo, herramientas y ambiente físico para mejorar la calidad, la productividad, la seguridad y la salud en los lugares de trabajo.

El INS (1997, p. 1) define ergonomía industrial como el estudio sistemático de la relación entre los trabajadores y su estación de trabajo. Lo plantea mediante la aplicación de la información sobre las características humanas (físicas, mentales, posibilidades y

limitaciones) al diseño de la estaciones de trabajo, procurando adaptarse a los operarios, para garantizar que las operaciones se desarrollen con seguridad, comodidad, sin errores, sin fatiga excesiva y que el resultado sea un trabajo más eficaz y eficiente.

### 3.3.3 *Fomento a la iniciativa*

El hecho de trabajar se relaciona en nuestra cultura con una valoración positiva y, el no trabajar, con una negativa. Se reprueba a las personas que no trabajan, a menos que tengan buenas razones para no hacerlo, tales como edad o enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo es, en muchos casos, función del trabajo, de la excelencia en su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

Si se desea profundizar en la variable que sugiere el fomento a la iniciativa, Zepeda (1999, p. 98) afirma que la organización puede influir de manera importante para promover la creatividad de sus integrantes o para inhibirla. El primer factor es una filosofía que la promueva, esto es, que desde el enunciado de la filosofía organizacional existan referencias claras con respecto al lugar que la innovación y la creatividad tienen en el contexto institucional. Complementariamente expresa, que se debe reforzar esa posición con políticas explícitas que alienten en los empleados el deseo de generar nuevos productos, servicios o procedimientos de trabajo. Finalmente que es importante que exista algún tipo de reconocimiento y de premiación para aquellas personas que ofrezcan las ideas más innovadoras y productivas.

El segundo punto que señala Zepeda es un clima adecuado o sea, propiciar que en el ambiente de trabajo prevalezca el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas, más que fomentar envidias, divisiones y desconfianzas entre los integrantes de la organización. Advierte que como parte del clima, también es importante alentar y nunca sancionar a quienes se equivocan como producto de intentos nuevos para lograr mejorías. Cada vez que en una compañía se castigan los errores de las personas que

han tratado fallidamente de hacer mejoras, se establecen bloqueos importantes para el desarrollo de la creatividad.

Por otro lado, en los ambientes de trabajo donde prevalece el miedo y todos tratan de culparse unos a otros ante cualquier falla (cuando el gerente o director es autoritario o prepotente) o donde se castiga hasta el mínimo error o desperdicio, resultan ser espacios donde la creatividad no florece (Zepeda, 1998, p.99).

Davis & Newstrom (1999, p. 244-246) hacen referencia, por otro lado, a la importancia del *empowerment* y a la participación de los individuos en el trabajo para fortalecer la autoestima. Afirman que en casi todas las sociedades se encuentran grupos minoritarios que se sienten incapaces de controlar su destino. Así como también, las organizaciones de trabajo cuentan con cierto número de empleados que creen depender de los demás y piensan por ello que sus esfuerzos ejercen escaso impacto en el desempeño. Esta sensación de carencia de poder, puntualizan, contribuye a la frustrante experiencia de una eficacia personal baja, la convicción entre los individuos de que no pueden desempeñar exitosamente ni hacer contribuciones significativas. Este tipo de problemas puede ser producto de grandes cambios organizacionales, que escapan del control de los empleados o del hecho de trabajar bajo las órdenes de un líder autoritario, que no refuerza ni la aptitud ni la innovación o en un puesto carente de variedad, discrecionalidad o claridad de funciones.

Afortunadamente, las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados. El *empowerment* es un proceso que ofrece mayor autonomía a los servidores compartiendo con ellos la información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis & Newstrom, 1999, p. 245-246).

En lo que respecta a la participación, este tópico se analizará más adelante desde la perspectiva de la administración participativa.

### 3.3.4 *Relación / comparación con los compañeros*

Las relaciones interpersonales en el área laboral se pueden definir como la capacidad de interactuar, comunicar, compartir y respetar el espacio de cada individuo. Esto constituye un factor importante en cualquier organización, debido a que se ven incluidos todos los que laboran en ella.

Hoy en día se ha escuchado decir que si la persona se siente motivada con lo que hace, puede llegar a aumentar el índice de productividad de sus funciones. Esta motivación no sólo viene de una retribución salarial e identificación con el puesto de trabajo, sino del entorno en el que se ve inmerso. Este medio lo constituyen los compañeros de trabajo. Y para que existan entre ellos relaciones interpersonales sanas y productivas, se debe tomar en cuenta las siguientes características: trabajo en equipo, comunicación abierta en todas las vías, apoyo, comprensión, escucha, honestidad, respeto, sinceridad e integración.

Zepeda (1999, p. 49-60) afirma que los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El equipo de labores, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones. Se debe recordar además que el trabajo tiene un carácter social y, como tal, puede contribuir en este sentido a la satisfacción de necesidades de amor y pertenencia.

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades e trabajo. El segundo factor importante es la relación del servidor con su supervisor inmediato. Es importante precisar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada funcionario; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros, la posibilidad de influir en las demás

personas; para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores (<http://www.udec.cl/ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>).

### 3.3.5 Relación con el jefe / jefes

Nuevamente se debe mencionar que para el individuo, representa una necesidad muy importante la relación armónica con los demás miembros de la sociedad, la búsqueda de su afecto y la búsqueda de afiliación o asociación con otros. En este sentido se analiza la importancia de la relación jefe – colaborador para el interés de esta investigación.

Una idea común en el ambiente de las organizaciones es que éstas son lo que son su gente; sine embargo, en el interior la idea vigente consiste en que la gente es lo que son sus jefes (Zepeda, 1999, p. 65). Los líderes formales e informales son los que crean o restringen los espacios en los que el personal encuentra condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; así mismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores.

Zepeda (1999, p.65) menciona las demandas que se establecen actualmente sobre los líderes en el interior de las organizaciones: “(...) *los retos de los líderes son los siguientes: 1) comprenderse a sí mismos; 2) usar su poder e influencia en forma apropiada; 3) desarrollar las habilidades de un coach; 4) darle poder al equipo; y 5) impulsar la innovación y la creatividad*”.

Según Davis & Newstrom (1999, p.222) existen diferencias en la manera en la que los líderes abordan a las personas para motivarlas. Si el enfoque enfatiza en las retribuciones (económicas o de otra naturaleza), el cabecilla aplica un liderazgo positivo. Por otro lado, si el énfasis se coloca en las sanciones, impone uno negativo. Los líderes negativos, explican los autores, adoptan actitudes dominantes y de superioridad con las personas, esgrimen sobre el personal sanciones como pérdida de empleo, las reprimendas en presencia de otros y los ceses temporales sin goce de sueldo. El liderazgo positivo suele resultar en mayor satisfacción laboral y desempeño.

Por otro lado, el modo en que un líder utiliza su poder también establece un tipo de estilo, a saber, autocrático, participativo permisivo, según Davis & Newstrom (1999, p. 222) y cada uno de ellos posee beneficios o limitaciones que se analizan a continuación.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones; estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice y no piensen por sí mismos. Asumen plena autoridad y responsabilidad, son habitualmente negativos, y se basan en amenazas y castigos, pero pueden ser benevolentes, cuando opten por conceder ciertas retribuciones a los trabajadores. Este tipo de liderazgo tiene algunas ventajas como la rapidez de decisión, hace posible la utilización de empleados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los servidores. Su principal desventaja es que desagrada a la mayoría de los funcionarios, especialmente si tiende a generar temor y frustración. Además rara vez propicia un compromiso organizacional entre los empleados, lo que deriva en rotación y ausentismo.

Aparte mencionan a los líderes participativos, quienes descentralizan la autoridad y cuyas decisiones no son unilaterales. Líder y grupo actúan como una unidad social y los empleados son informados de las condiciones que afectan sus labores, y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

Zepeda (1999, p. 70) se refiere a cinco habilidades que todo líder participativo debe poseer:

- El reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos;
- Inspirar una visión compartida, que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros;
- Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás;
- Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos;

- Dar valor al corazón, o sea, reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

Finalmente Davis & Newstrom (1999, p. 222), se refieren a los líderes permisivos, quienes evitan el poder y la responsabilidad. Estos dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la solución de problemas. Los miembros de grupos se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. El líder desempeña apenas una función menor y se ignoran sus contribuciones, así como el liderazgo autocrático ignora al grupo.

### *3.3.6 Nivel de identificación con el puesto actual*

Una vez que el individuo satisface sus necesidades fisiológicas, tales como comida, bebida, sueño y todas aquellas que le resultan esenciales para la vida, procura satisfacer las de seguridad, que son aquellas dirigidas a evitar el peligro, las amenazas o a perder lo que se tiene. La persona necesita consolidar o afianzar lo suyo, sentirse segura y protegida. Bajo este argumento, se puede incluir a la identificación con el puesto actual como una de las formas en que satisface esta necesidad en su trabajo ([http://www.perso.wanadoo.es/valzam1/lbrpiramide\\_de\\_maslow.htm](http://www.perso.wanadoo.es/valzam1/lbrpiramide_de_maslow.htm)).

Davis & Newstrom (1999, p.279) definen el compromiso en el trabajo como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como la parte central de su existencia. Disponer de labores significativas y desempeñarlas correctamente son elementos importantes de la identidad de los empleados, lo que permite explicar los traumáticos efectos de la pérdida de empleo para sus necesidades de estimación.

Afirman que es muy probable que los empleados comprometidos con su trabajo tengan fe en la ética laboral, posean grandes necesidades de crecimiento y disfruten de la participación en la toma de decisiones. Como consecuencia de ellos es raro que sean impuntuales o suelen ausentarse, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas prolongadas y se esforzarán por alcanzar altos niveles de desempeño.

### 3.3.7 Salarios

Es evidente que el dinero es importante para los empleados, cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. En sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio de satisfacción de necesidades.

Ciertamente el dinero es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir; sin embargo, es también un medio de intercambios sociales (Davis & Newstrom, 1999, p. 180). Se conoce su importancia como símbolo de prestigio para quienes lo poseen y pueden por lo tanto ahorrarlo, gastarlo a la vista de todo el mundo o regalarlo generosamente. Para los empleados, es la demostración de que su empleador piensa en ellos, y también es un indicador de prestigio de cada empleado en relación con el de otros.

Finalmente, se puede afirmar que la gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque es un medio para obtener cosas.

### 3.3.8 Equidad de género

Todas las personas normales tienen necesidad de autorrespeto y del aprecio de otros; lo que conduce a sentimientos de autoconfianza, de ser útil y necesario. Pero su frustración produce sentimientos de inferioridad, debilidad, o impotencia, que a su vez dan lugar a reacciones desanimadoras e incluso neuróticas (<http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>).

Zepeda (1999, p. 276) afirma que en la sociedad actual, pese al gran progreso que se ha hecho en las décadas recientes, aún prevalece un notable prejuicio y discriminación hacia aquellos individuos que pertenecen a un grupo de trabajo especial. Afirma que el prejuicio y al discriminación en todo nivel, traen consigo emociones erráticas, discriminación económica y algunas veces, hasta, derramamiento de sangre en encuentros

violentos. Las consecuencias son siempre emocionales y sus propias experiencias en los individuos influirán en su percepción.

Muchos de los mitos basados en tradiciones y costumbres, han rodeado grandemente a las mujeres en el lugar de trabajo. Cuando ellas fueron típicamente limitadas a niveles inferiores de empleo, la rotación rápida de trabajadores femeninos fue inevitable. En la actualidad, se les están otorgando a las mujeres, posiciones de mayor responsabilidad, que las anima a permanecer y a contribuir hacia una estabilidad mayor en el empleo. Hoy en día, una gran proporción del sector femenino trabaja para ayudarse completamente o en parte, a sí mismas y a su familia. En suma, la gran mayoría de la fuerza de trabajo femenino, tiene más educación, valores y responsabilidades diferentes.

Ahora, después de conocer que factores pueden influir en la motivación de los empleados, y en consecuencia sobre la percepción que éstos tienen del lugar donde trabajan, se podrá analizar en el siguiente capítulo el caso específico de cómo perciben los trabajadores de Comisariato QSR, S.A. su clima organizacional.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMISARIATO QSR, S.A.

#### 4.1 Características personales de los individuos encuestados

El instrumento utilizado para el diagnóstico del clima organizacional en el Comisariato QSR, S.A. se encuentra en el Anexo 1. En la portada de dicho documento se realizan preguntas a nivel personal para el encuestado con el fin de conocer más acerca de la población y, además, de tener la posibilidad de relacionar esta información con la que se obtenga del diagnóstico del clima organizacional, objeto del estudio.

A continuación se presenta la información obtenida de las preguntas “A” a la “F” en forma resumida como cuadros.

Cuadro 4.1 Puesto de trabajo del total de individuos encuestados

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Apoyo administrativo</b>	<b>Chofer</b>	<b>Colaborador(a) de Producción</b>	<b>Director(a) o Gerente de Departamento</b>	<b>Total de individuos entrevistados</b>
<b>Cantidad</b>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>16</i>	<i>1</i>	<i>20</i>

Del anterior cuadro se entiende que el grueso de la población encuestada corresponde a los Colaboradores de Producción, ya que representan e 80% del sondeo; el resto corresponde a personal administrativo como los choferes, asistente administrativo y gerente del departamento.

En cuanto a su sexo, la población encuestada se divide en dieciocho hombres (90%) y solamente dos mujeres (10%). A continuación se detalla la relación entre el puesto de trabajo y el sexo del individuo en el Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2 Sexo del individuo según su puesto de trabajo

<b>Sexo del individuo</b>	<b>Apoyo Administrativo</b>	<b>Chofer</b>	<b>Colaborador de Producción</b>	<b>Director o Gerente de Departamento</b>	<b>Total</b>
<b>Femenino</b>	-	-	1	1	2
<b>Masculino</b>	1	2	15	-	18

De la información que se muestra en el cuadro anterior se deduce el hecho de que la gran mayoría de la población son hombres que trabajan como Colaboradores de Producción, lo cual es importante, ya que el trabajo es básicamente físico y agotador, por lo que probablemente al momento de ser contratados, los varones tienen mayor disposición que las mujeres a aceptarlo. Además, con frecuencia se debe cumplir con tiempo extra, y a las mujeres, por su responsabilidad en la casa, se les puede complicar el cumplimiento con el anterior requisito del puesto.

La información que se presenta a continuación expresa el estado civil de los individuos encuestados. Del total de ellos, catorce (70%) son solteros; lo que desde el punto de vista del investigador no es muy conveniente, ya que las personas casadas suelen ser más responsables que los que no lo son; sin embargo, esto es una percepción muy personal. Robbins (2004, p. 39) menciona que no hay suficientes estudios para sacar conclusiones sobre el efecto del estado civil sobre la productividad; pero constantemente se advierte que los empleados casados faltan menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros.

Cuadro 4.3 Estado civil de la población encuestada

	<b>Casado(a)</b>	<b>Divorciado(a)</b>	<b>Unión Libre</b>	<b>Soltero(a)</b>	<b>No Responde</b>
<b>Total</b>	3	1	1	14	1

Seguidamente se resume el nivel de escolaridad de los individuos según su puesto de trabajo. Del cuadro se extrae que doce de los veinte encuestados poseen la secundaria incompleta, lo que es un porcentaje alto (60%), siendo ellos la mayoría, aspecto importante

ya que a partir de dicha información se puede inferir cuántos colaboradores podrían asumir otros puestos que necesiten de mayor preparación académica o profesional.

Cuadro 4.4 Nivel de escolaridad de los individuos según puesto de trabajo

Nivel de escolaridad	Colaborador de Producción			Director o Gerente de Departamento	Total
	Apoyo Administrativo	Chofer			
Primaria completa	-	-	2	-	2
Primaria incompleta	-	-	1	-	1
Secundaria completa	-	-	2	-	2
Secundaria incompleta	1	2	9	-	12
Universitaria incompleta	-	-	2	-	2
Universitaria completa	-	-		1	1

Adelante se resume la antigüedad laboral que poseen los individuos que trabajan para el Comisariato QSR, S.A. En el Cuadro 4.5 se observa que la mayoría de la población ha trabajado desde menos de tres meses hasta más de seis meses y menos de un año; un total de dieciocho individuos se concentra en ese segmento. Esta información es importante, ya que refleja la alta rotación que existe en la empresa, lo cual es un aspecto negativo para su clima organizacional por la inestabilidad que se genera en ella.

Cuadro 4.5 Tiempo laborado en el Comisariato QSR S.A. para el total de individuos.

	De 3 a 5 años	Más de 5 años	Más de 6 meses y menos de 1 año	Más de 3 y menos de 6 meses	Más de 1 año y menos de 3	Menos de 3 meses
	<b>Total</b>	1	1	5	3	5

Para finalizar, en lo que respecta a la información personal de los individuos, se puntualiza la edad de estos en el Cuadro 4.6. El 50% de ellos tiene una edad entre dieciocho y veintidós años, es decir, diez individuos. Su relativa juventud es un tópico importante de analizar, ya que a esa edad por ejemplo no se poseen muchas responsabilidades familiares, no siempre se tiene el rumbo claro de qué es lo que se quiere con la vida, y existe mucha inestabilidad emocional, lo cual podría implicar para el Comisariato una elevada rotación, si el puesto no satisface sus expectativas o representa una buena opción para ellos.

Cuadro 4.6 Edad de los individuos encuestados

	<b>Entre 18 y 22 años</b>	<b>Entre 23 y 25 años</b>	<b>Entre 25 y 30 años</b>	<b>Más de 30 años</b>
<b>Total</b>	<i>10</i>	<i>5</i>	<i>2</i>	<i>3</i>

En la siguiente sección se detallan los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta para el diagnóstico del clima organizacional en el Comisariato QSR, S.A. Con el análisis de esta información, se podrá hacer las consideraciones finales respecto al estudio efectuado.

#### 4.2 Resultados de la encuesta sobre el clima organizacional

La encuesta aplicada a veinte individuos en la empresa Comisariato QSR, S.A. está constituida por setenta y dos preguntas, subdivididas en ocho temas principales, con el objetivo de poseer la suficiente información para conocer cómo perciben ellos el clima en la empresa.

La subdivisión se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 4.1 Preguntas de la encuesta según subtemas

<b>Pregunta</b>	<b>Subtema</b>
1 a 12	Realización personal en el trabajo y sentido de pertenencia
13 a 21	Ergonomía
22 a 25	Fomento a la iniciativa
26 a 35	Relación / comparación con los compañeros
36 a 48	Relación con el jefe / jefes
49 a 59*	Nivel de identificación con el puesto actual
60 a 69	Salarios
70 a 71	Equidad de género

- La pregunta 59 se elimina porque no aplica al objeto de estudio.

A continuación se presenta un detalle de los resultados más importantes según subtema.

#### 4.2.1 Realización en el trabajo y sentido de pertenencia

Se presenta a continuación el resumen de la respuesta a las primeras seis preguntas de la encuesta. De acuerdo con estos resultados, la mayoría de los colaboradores están realizados con su trabajo, satisfechos con sus logros, les gusta el ambiente de trabajo, se hallan orgullosos de pertenecer a la empresa y además están integrados.

Sin embargo, si se detalla la respuesta a la pregunta 4, ocho colaboradores piensan que las cosas eran diferentes cuando ingresaron a trabajar con la empresa y siete de ellos pensaron que eran tal y como son. Esta diferencia se observa más fácilmente en la Figura 4.1

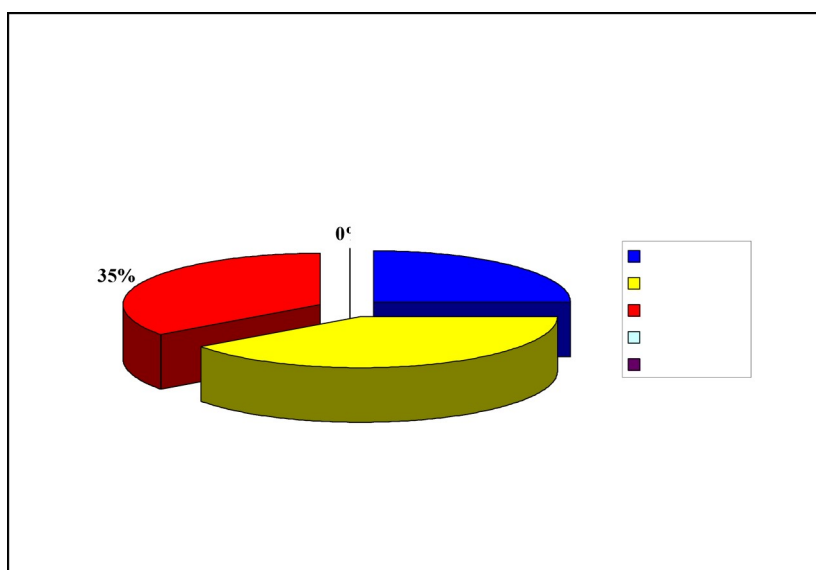
Cuadro 4.7 Resumen de respuestas a preguntas 1 a 6 de la encuesta

	1	2	3	4	5	6
Respuesta	¿Se siente realizado en su trabajo?	¿Está satisfecho (a) con sus logros en Comisariato?	¿Las cosas en Comisariato son como usted pensó que serían cuando ingresó a la empresa?	¿Le gusta el ambiente de Comisariato?	¿Se siente orgulloso (a) de pertenecer a Comisariato?	¿Se siente integrado (a) en Comisariato?
<b>A veces/Poco</b>	8	4	5	7	6	2
<b>No</b>	2	3	8	1	1	2
<b>Sí</b>	10	11	7	11	13	15
<b>NR</b>	0	2	0	1	0	1
<b>NA</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

La información de la siguiente figura puede sugerir que la empresa no está promoviendo ese sentimiento de satisfacción que el empleado espera, lo que origina desmotivación y que afecta directamente al clima organizacional, ya que un elevado porcentaje de individuos (40%) esperaba otra cosa de este empleo.

En general, el empleado está percibiendo discrepancias entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Lo que puede ser producto de políticas, normas, procedimientos o disposiciones generales que no están alineadas con lo que esperaba inicialmente.

Figura 4.1 Respuesta a la pregunta ¿Las cosas en el Comisariato son como usted pensó que serían cuando ingresó a la empresa?



En el Cuadro 4.8 se presenta la respuesta a las últimas seis preguntas realizadas con respecto al tópico de realización en el trabajo y sentido de pertenencia.

Cuadro 4.8 Resumen de respuestas a las preguntas 7 a 12 de la encuesta

	7	8	9	10	11	12
Respuesta	¿Se siente ud motivado al trabajar en Comisariato?	¿Considera a Comisariato como "suyo", como algo propio?	¿Conoce bien cuál es el aporte de su trabajo a Comisariato?	¿Cree Ud que pertenece a una empresa estable económicamente hablando?	¿Considera Ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	Si pudiera dejar Comisariato por otro trabajo, con el mismo salario, ¿lo dejaría?
A veces/ Poco	3	3	1	2	4	4
No	6	3	2	0	4	10
Sí	11	12	16	16	10	4
NR	0	1	0	1	0	1
NA	0	1	1	1	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Se observa que la mayoría de los encuestados sí perciben al Comisariato como algo propio, conocen su aporte y saben que es una empresa estable económicamente. Sin embargo, hay que resaltar que aunque la mayoría de los colaboradores se sienten motivados para trabajar ahí (55%), existe un 30% que no lo está, como lo muestra gráficamente la figura 4.2.

Kossen (1995, p. 163) menciona que existen factores que pueden mantener a un empleado motivado, y en este caso, de acuerdo con los resultados obtenidos con la encuesta, podrían ser tomados en consideración para convertir los No en Sí, y que de esta forma no se vea afectado negativamente el clima en la organización. Se trata del logro, reconocimiento, el trabajo por sí solo, las posibilidades de crecimiento y promoción y la responsabilidad. Todos ellos son factores altamente motivacionales.

El logro, por ejemplo, significa sentir que se está cumpliendo una meta, hay algunas situaciones laborales que dan esa sensación; sin embargo, en trabajos de línea o altamente rutinarios como el que se lleva a cabo en el Comisariato, por lo general la sensación de resultado es difícil de conseguir, lo que provoca obstaculización y esta afecta el clima.

Vale la pena mencionar también el reconocimiento, que le da al empleado un sentimiento de valor y autoestima. Cuando los servidores saben lo que están haciendo, aun cuando los resultados no sean satisfactorios, al menos tienen el conocimiento de que su jefe está interesado en lo que están realizando; sin embargo, existe la tendencia de no decirles a los empleados cuándo hacen su trabajo con propiedad y eso no fomenta el sentimiento de recompensa, lo que influye negativamente en el clima.

Figura 4.2 Respuesta a la pregunta ¿Se siente usted motivado a trabajar en el Comisariato?

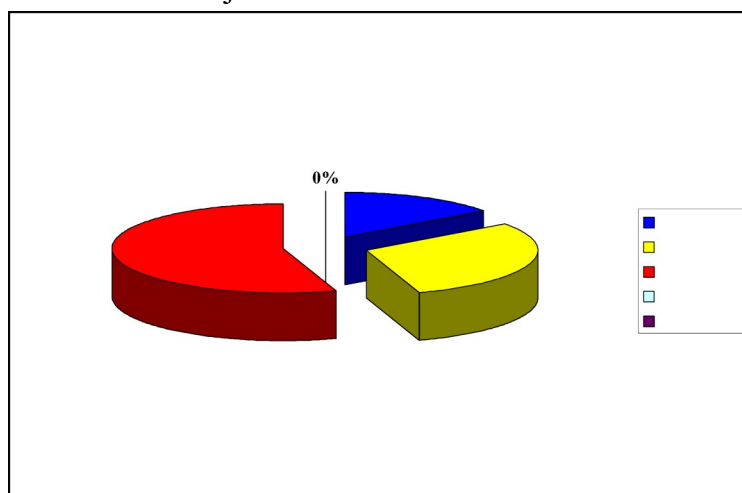
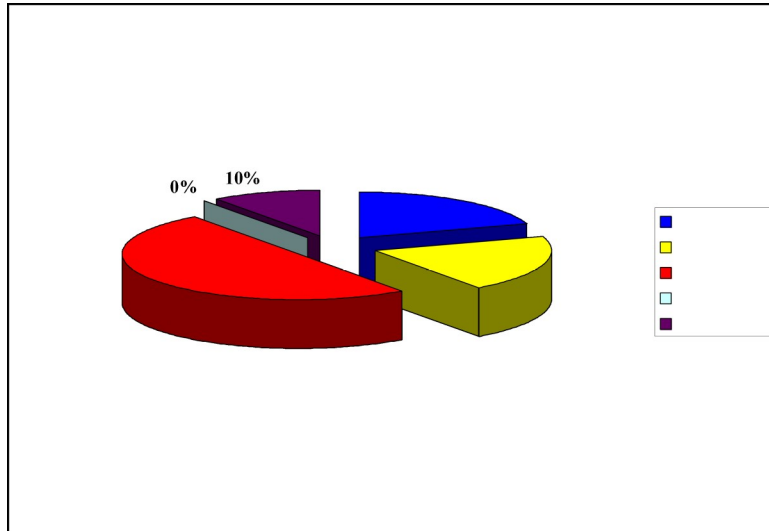
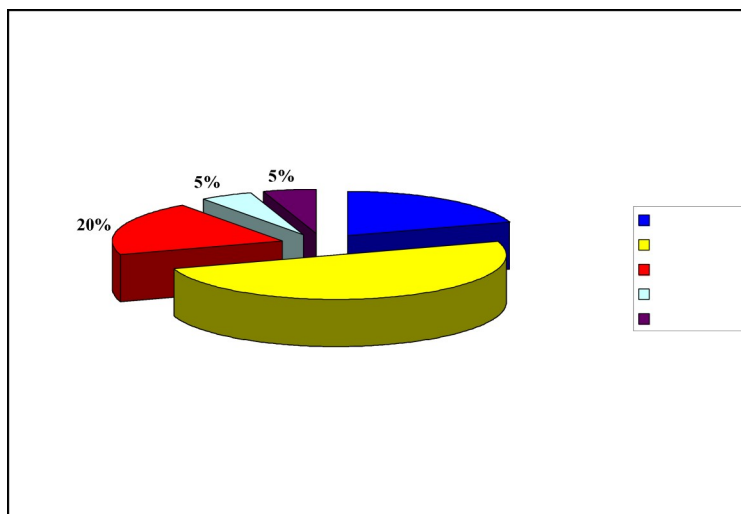


Figura 4.3 Respuesta a la pregunta ¿Considera que usted tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?



Por otro lado, al preguntar acerca de la seguridad que sienten al trabajar en el Comisariato, el 50% de los encuestados responde que *Sí*, pero un 20% que *No* y un 20% que *A Veces*; lo cual expresa que entre ellos existe un fuerte nivel de inseguridad en el puesto. Esta duda influye negativamente en el individuo, ya que por ejemplo no siente la estabilidad que le puede permitir hacer proyectos vitales o definir metas en la vida, y como consecuencia puede sentirse desvinculado del negocio y esto afectar el clima del último.

Figura 4.4 Respuesta a la pregunta Si pudiera dejar el Comisariato por otro trabajo, con el mismo salario, ¿lo dejaría?



Ahora, la respuesta a la pregunta de Si pudiera dejar Comisariato por otro trabajo, con el mismo salario, ¿lo dejaría?, la mayoría (50%) responde que *No*, pero el 20% *Sí* lo dejarían y 20% *Talvez*. Esta respuesta precisa también que por alguna razón los colaboradores no tienen un fuerte compromiso con la empresa o le son fieles, lo que puede ser resultado de insatisfacción con el puesto. Por lo anterior, para beneficio del clima organizacional, es importante la eliminación de las fuentes de descontento, que conllevaría a generar una actitud más positiva hacia la organización y a un mejor rendimiento en el trabajo por parte de los colaboradores. Este resultado se muestra gráficamente en la figura 4.4.

#### 4.2.2 Ergonomía

Es importante recordar que el término *ergonomía* está refiriendo a la interacción de las personas con sus actividades, equipo, herramientas y ambiente físico para mejorar la calidad, la productividad, la seguridad y la salud en los lugares de trabajo.

En los cuadros 4.9 y 4.10 se detalla un resumen de las respuestas a las preguntas de la 13 a la 21, relacionadas con el tema de ergonomía.

Cuadro 4.9 Resumen de respuestas a las preguntas 13 a 16 de la encuesta

Respuesta	13	14	15	16
	¿Su puesto de trabajo (escritorio, máquina, vehículo, mostrador, etc.) le resulta agradable y cómodo para realizar sus tareas?	¿Le duele constantemente la espalda?	¿Se le cansa frecuentement e la vista?	¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?
<b>A veces/ Poco</b>	10	11	6	0
<b>No</b>	1	5	8	3
<b>Sí</b>	9	3	6	17
<b>NR</b>	0	1	0	0
<b>NA</b>	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Cuadro 4.10 Resumen de respuestas a las preguntas 17 a 21 de la encuesta

Respuesta	17	18	19	20	21
	¿Su trabajo es totalmente físico?	¿Los servicios sanitarios de su lugar de trabajo están limpios?	¿Los servicios sanitarios de su lugar de trabajo son suficientes para todo el personal?	¿Existe un constante ruido molesto en su puesto de trabajo?	¿Hay música ambiental en su lugar de trabajo?
<b>A veces/ Poco</b>	6	6	1	5	5
<b>No</b>	3	3	13	5	6
<b>Sí</b>	10	11	6	9	9
<b>NR</b>	0	0	0	1	0
<b>NA</b>	1	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

De las anteriores respuestas se deduce que a los individuos encuestados sí tienen suficiente luz en su lugar de trabajo; sin embargo a catorce de ellos se les cansa la vista durante la jornada; y también consideran que están expuestos constantemente a ruidos molestos en su área de trabajo, pero cuentan con música.

Por otro lado, expresan que los servicios sanitarios son insuficientes, a pesar de que se encuentran la mayoría del tiempo limpios. Además precisan que su puesto de trabajo les resulta *Sí* o *A Veces* cómodo, lo cual se ve en la figura 4.4, en relación con el tipo de puesto que ocupe el individuo. Analizando la figura se confirma el hecho de quienes más sufren por las incomodidades del puesto son los Colaboradores de Producción, posiblemente porque durante la jornada siempre tienen que permanecer de pie; nueve de ellos contestan que el puesto solo a veces les resulta cómodo.

También se muestra en la figura 4.6 la relación entre el dolor de espalda que experimentan los encuestados y su puesto de trabajo. Se observa que a tres Colaboradores de Producción *Sí* les duele constantemente; a once individuos les duele *A Veces*, dentro de los cuales hay nueve Colaboradores de Producción, de Apoyo Administrativo y el gerente.

Figura 4.5 Respuesta a la pregunta ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y cómodo para realizar las tareas?

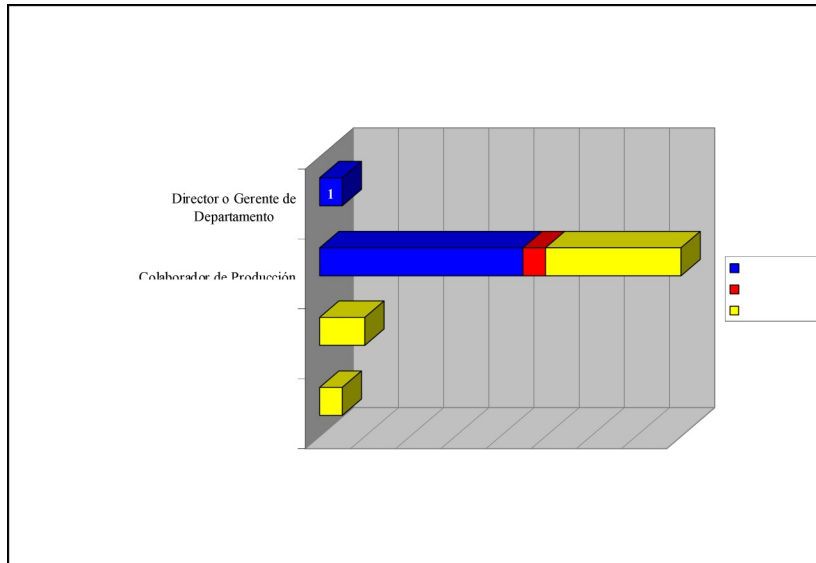
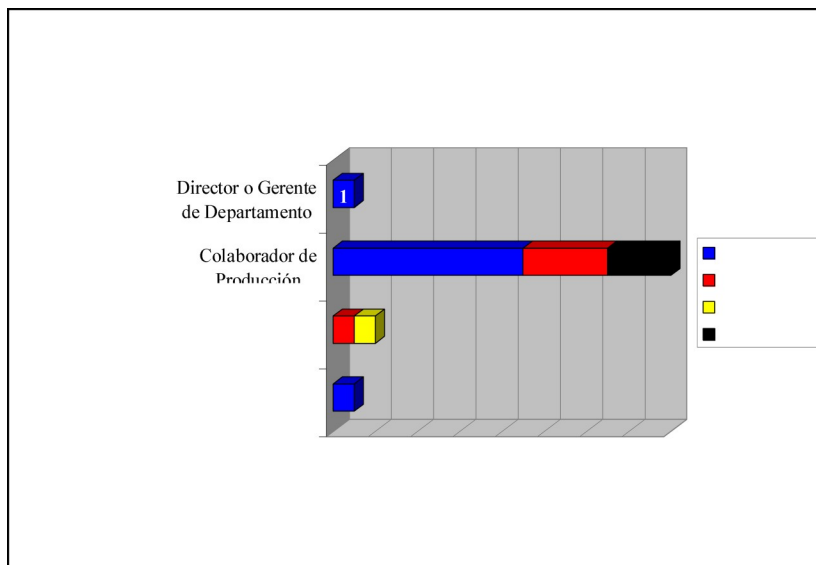


Figura 4.6 Respuesta a la pregunta ¿Le duele constantemente la espalda?



El análisis de las figuras anteriores hace pensar que quienes más sufren problemas físicos en su puesto de trabajo son los Colaboradores de Producción, lo cual debe ser estudiado con detenimiento, ya que se el sentirse bien en el puesto de trabajo se considera como una necesidad fisiológica cuya satisfacción es fundamental para el individuo; y algunas veces se ignora por ser una situación cotidiana, sin embargo es la base para muchas actividades y que podría poner en peligro la vida del individuo, y al ser ellos la base de la

organización, este inconveniente podría afectar negativamente el clima de la compañía por el riesgo físico que implica desempeñar el trabajo que les es asignado.

#### 4.2.3 Fomento a la iniciativa

En el cuadro 4.11 se presenta el resumen de la respuesta a las preguntas acerca del fomento a la iniciativa, que comprende aspectos como la autonomía en el trabajo, el fomento del empuje y la aprobación de los jefes por ejemplo.

Cuadro 4.11 Resumen de respuestas a las preguntas 22 a 25 de la encuesta

	22	23	24	25
Respuesta	¿Considera usted que tiene independencia (autonomía) en su trabajo?	¿Considera ud que dispone de capacidad de iniciativa en su trabajo?	Para hacer su trabajo, ¿depende por completo de lo que su jefe o jefes le dicen que haga o le mandan?	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades?
<b>Aveces/ Poco</b>	7	2	5	5
<b>No</b>	2	0	9	6
<b>Sí</b>	10	16	4	6
<b>NR</b>	0	1	1	1
<b>NA</b>	1	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

En general, los individuos encuestados piensan que *Sí* disponen de capacidad de iniciativa y que *No* dependen completamente de lo que su jefe les dice que hagan. Sin embargo, hay un porcentaje importante, que piensa que solo *A Veces* tiene independencia y además otro número considerable prefiere cumplir órdenes en vez de tomar la iniciativa o asumir responsabilidades.

En este caso no se encuentra ninguna relación entre la respuesta a estas preguntas y alguna variable personal analizada anteriormente, tales como nivel de escolaridad, edad o tiempo laborado en la empresa.

Para efecto de su repercusión en el clima, se considera que la delegación de autoridad y fomento de la iniciativa en el trabajo contribuyen a eliminar las condiciones que causan sensación de ineficacia y, en cambio, propician sensaciones de eficacia personal en los empleados. Gracias a esto, los servidores se sienten facultados para enfrentar diversas

situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas. Todo esto genera responsabilidad en los empleados, y como consecuencia, un beneficio para el clima organizacional.

#### 4.2.4 Relación / comparación con compañeros

La respuesta a las preguntas de la 26 a la 35 se encuentra resumida en los cuadros 4.12 y 4.13. Al analizar estos cuadros, sobresale el hecho de que a la mayoría de los individuos no les atrae el trabajo que hacen los compañeros, se llevan bien entre ellos y no tienen problemas tampoco. Además sentirían dejar a sus compañeros si cambiaran de trabajo y recibieran la colaboración de otros en sus primeros días.

Cuadro 4.12 Resumen de respuestas a las preguntas 27 a 30 de la encuesta

	26	27	28	29	30
<b>Respuesta</b>	¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?	¿Considera Ud. que es rutinario su trabajo?	¿Se lleva Ud. bien con sus compañeros de trabajo?	¿Ha escuchado Ud. comentarios de sus compañeros sobre la posibilidad de buscar otro trabajo en los próximos meses?	¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?
<b>A veces/ Poco</b>	5	9	6	1	3
<b>No</b>	9	2	0	2	11
<b>Sí</b>	3	7	13	15	5
<b>NR</b>	0	1	1	0	1
<b>NA</b>	3	1	0	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Sin embargo, existen aspectos negativos en este análisis; como por ejemplo que los individuos piensan que su trabajo *Sí* es o *A Veces* rutinario; la gran mayoría ha escuchado que sus compañeros desean cambiar de trabajo; que existe algún grado de competencia entre ellos para ascender y que algunos han sido desanimados en relación con la empresa y su futuro profesional. También son concientes de que existe mucha rotación.

Esto puede reflejar un problema de lealtad en los empleados, ya que algunos de ellos no parecen estar comprometidos con la organización, ya que incluso no desean participar. Es importante revisar el acuerdo del servidor con el cumplimiento de la misión y metas de la empresa y sus intenciones de seguir trabajando ahí. Los empleados comprometidos

con la organización suelen tener buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la compañía y repercutir en índices de rotación más bajos; y de esta forma influyen positivamente en su clima sin afectar su identificación hacia ella.

Cuadro 4.13 Resumen de respuestas a las preguntas 31 a 35 de la encuesta

	31	32	33	34	35
<b>Respuesta</b>	¿Piensa que existe "lucha" entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?	Si dejase la empresa para ir a otra, ¿lo sentiría por sus compañeros?	Cuando entró en la empresa, ¿le ayudaron alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez en relación con su empresa, su salario o su futuro profesional?	¿Existe mucha rotación en Comisariato?
<b>A veces/ Poco</b>	4	5	0	3	4
<b>No</b>	5	3	2	9	5
<b>Sí</b>	8	10	18	8	10
<b>NR</b>	1	2	0	0	0
<b>NA</b>	2	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

#### 4.2.5 Relación con jefe / jefes

Las respuestas a las preguntas que tiene que ver con la relación entre los individuos encuestados y sus jefes, se presentan adelante.

Del cuadro 4.14 a continuación se resalta que el o los jefes *Sí* tratan con amabilidad a los individuos que contestan la encuesta; solamente tres de ellos opinan que *No*. La mayoría piensa que sus dirigentes son demasiado exigentes en su trabajo, pero que sí los comprenden. Sin embargo, respecto a la percepción de que el jefe es autoritario o mandón, nueve de ellos consideran que *Sí* y siete que *No*.

Cuadro 4.14 Resumen de respuestas a las preguntas 36 a 39 de la encuesta

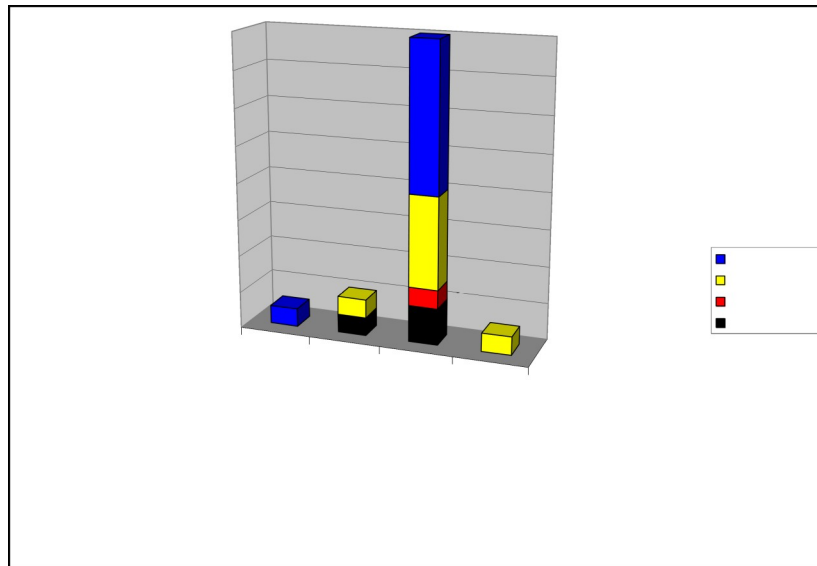
	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>
<b>Respuesta</b>	<b>¿Su jefe o jefes lo tratan normalmente bien, con amabilidad?</b>	<b>¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes con Ud en su trabajo?</b>	<b>¿Su jefe lo comprende?</b>	<b>¿Considera a su jefe autoritario ("mandón")?</b>
<b>A veces/ Poco</b>	5	4	6	3
<b>No</b>	3	5	4	7
<b>Sí</b>	12	9	9	9
<b>NR</b>	0	1	0	0
<b>NA</b>	0	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

En la figura 4.7 se muestra la relación entre el puesto de trabajo y la percepción del encuestado respecto a su jefe. En esta se evidencia que a escala de los Colaboradores de Producción es donde más se tiene la percepción de que su jefe *Sí* es autoritario, aunque un porcentaje no menos considerable dice *No*. Esto hace pensar que puede haber diferentes niveles de presión ejercido sobre ellos, lo que marca la diferencia. Adicionalmente, el apoyo administrativo *Sí* piensa que su jefe es autoritario.

En una organización generalmente, el que más satisfacción laboral proporciona es el democrático o participativo, aunque depende mucho del tipo de personas que compongan el grupo por liderar. Un liderazgo autoritario como el que puede haber en esta empresa no beneficia en ningún sentido el clima de la empresa ya que el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda, sin considerar ni participar a su equipo.

De lo anterior parece saltar a la vista que se está bajo un perfil de clima tipo autoritario – paternalista, donde la gerencia tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo; pero la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la gerencia juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados; sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Figura 4.7 Relación entre el puesto de trabajo y la percepción de si su jefe es autoritario o “mandón”.



A continuación se detalla la respuesta a las preguntas de la 40 a la 43, agrupadas en torno al tema de la relación del colaborador con su jefe/jefes.

Cuadro 4.15 Resumen de respuestas a las preguntas 40 a 43 de la encuesta

Respuesta	40	41	42	43
	¿Considera a su jefe participativo (toma en cuenta mis ideas)?	¿Trabaja con su jefe y compañeros como un verdadero equipo?	¿Se considera vigilado (a) continuamente por su jefe o jefes?	¿Su jefe suele hacer caso a rumores o chismes sobre Ud. o sus compañeros?
Aveces/ Poco	7	3	5	6
No	1	6	9	7
Sí	11	11	5	3
NR	0	0	1	2
NA	1	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

En la respuesta a la pregunta de si el encuestado encuentra a su jefe participativo, once de ellos consideran que *Sí*; lo anterior contrasta el hecho de que ocho de ellos lo vean autoritario.

Lo anterior induce a pensar que el/los líderes pueden estarse comportando como participativos o autoritarios, dependiendo de las situaciones. Para efectos del clima en una

organización, el liderazgo autocrático tiene el potencial de crear problemas de moral y productividad a la larga y también fracasa para desarrollar en los trabajadores un compromiso hacia los objetivos de la organización. Los empleados sometidos a este tipo de liderazgo, muy a menudo no tienen la información precisa acerca de sus funciones y temen usar su propia iniciativa en el trabajo; además, el desarrollo y crecimiento del individuo son más difíciles de conseguir.

La mayoría de los entrevistados opinan que *Si* se trabaja como un equipo, aunque seis de ellos consideran que *No*; así como también la mayoría afirma que *No* se sienten constantemente vigilados y cinco que *Sí*. Todo lo anterior parece expresar que hay una divergencia casi 50-50 entre los encuestados que no tienen una buena relación con su jefe y los que sí.

No todos los estilos de liderazgo son igualmente impulsores de la formación de equipos de trabajo, aunque ambos elementos estén íntimamente relacionados. De acuerdo con los resultados anteriores, hay que tener presente que en la empresa no se pueden obtener resultados diferentes mientras se siga haciendo lo mismo en relación con el estilo de liderazgo encontrado. La manera como participan y contribuyen los colaboradores en los equipos de trabajo seguirá siendo la misma, en tanto sus líderes no cambien su visión y su forma de conducirse.

Del cuadro 4.16 se destaca que hay una opinión muy dividida (casi 50-50) entre los encuestados respecto a si piensan que tienen un jefe ecuánime con personalidad de líder o no; igualmente se presenta esa relación respecto a la política de puertas abiertas y a si el jefe es distante y con quien no tienen comunicación alguna.

Cuadro 4.16 Resumen de respuestas a las preguntas 44 a 48 de la encuesta

	44	45	46	47	48
Respuesta	¿Considera Ud. que tiene un jefe ecuánime (que no pierda el control) y con personalidad de líder?	¿Cree que existe buena comunicación de su jefe hacia Ud.?	¿Cree que existe buena comunicación de Ud. hacia su jefe?	¿Cree Ud. que las políticas de puertas abiertas se cumplen en su lugar de trabajo?	¿Considera Ud. que tiene un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?
<b>A veces/ Poco</b>	1	2	3	2	4
<b>No</b>	7	5	3	7	9
<b>Sí</b>	9	13	11	8	6
<b>NR</b>	0	0	3	1	1
<b>NA</b>	3	0	0	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Nuevamente, el investigador es de la opinión de que entre los encuestados, la percepción de cómo su jefe los trata está dividida casi en forma matemática. A manera de ilustración en las siguientes figuras, 4.8 y 4.9 se muestra la relación entre el puesto de trabajo de los individuos encuestados y la respuesta a las preguntas 44 y 48.

Las figura 4.8 muestra que del total de Colaboradores de Producción encuestados, seis de ellos encuentran que su jefe no es ecuánime y otros seis que sí lo es y que además tiene personalidad de líder. El apoyo administrativo también piensa que su jefe *No* es ecuánime ni tiene personalidad de líder. Por otro lado, la figura 4.9 muestra que seis de los Colaboradores de Producción piensan que su jefe *No* es distante, mientras que cinco *Sí* y cuatro *A Veces*; en este caso el apoyo administrativo también piensa que sí es distante y con quien no tiene comunicación.

El resultado mencionado antes y las figuras abajo sugieren que los líderes de la empresa pueden estar experimentando temores que guían su actuar en detrimento del clima organizacional de la empresa. Por ejemplo, aprensión a no tener presencia e importancia suficiente ante sus seguidores, como para que sus órdenes e indicaciones sean tomadas en cuenta; temor a perder poder si permite mucha participación de sus seguidores; recelo de perder intimidad al permitir demasiada proximidad de sus seguidores; y por último temor de descubrir que su imagen se deteriore, si permiten mayor libertad de expresión a sus

seguidores. Como en todos los casos en los que se enfrentan temores, una autoestima elevada es el mejor procedimiento para convivir con aquellos para impedir que afecten su desempeño en la organización.

Figura 4.8 Relación entre el puesto de trabajo y la percepción de si su jefe es ecuánime y con personalidad de líder.

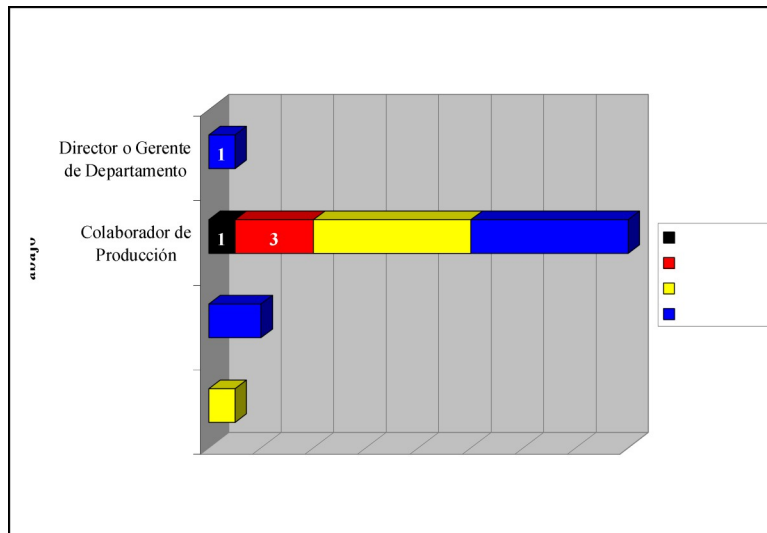
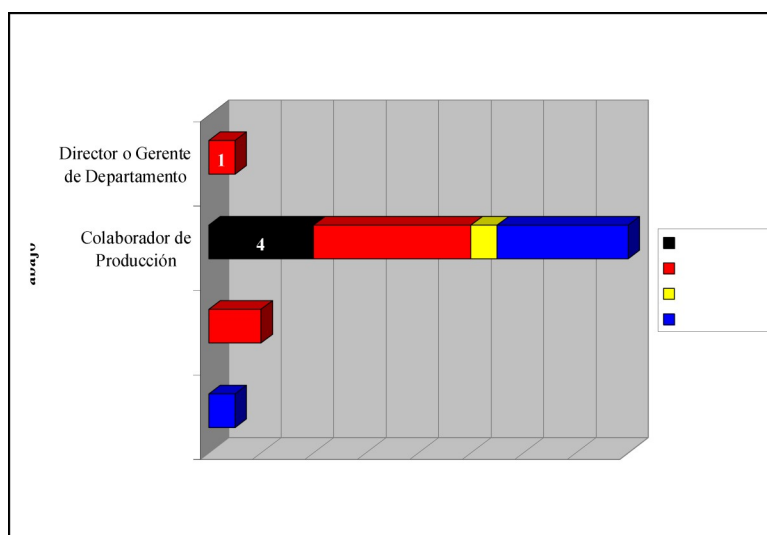


Figura 4.9 Relación entre el puesto de trabajo y la percepción de si su jefe es distante y con quien no tiene comunicación.



#### 4.2.6 Nivel de identificación con el puesto actual

En los cuadros 4.17 y 4.18 se presenta el resumen de la respuesta a las preguntas de la 49 a la 58. La pregunta 59 se elimina del análisis ya que no aplica, porque no existen operaciones del Comisariato en alguna otra ubicación geográfica.

Cuadro 4.17 Resumen de respuestas a las preguntas 49 a 53 de la encuesta

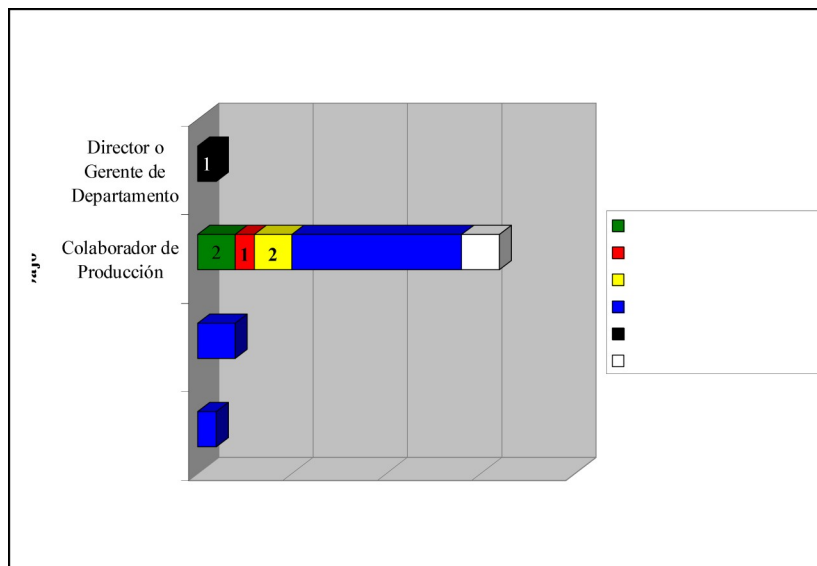
	49	50	51	52	53
Respuesta	¿El puesto que Ud. ocupa en Comisariato está en relación con el nivel de estudios que Ud. tiene?	¿El puesto que Ud. desempeña en Comisariato es acorde con su experiencia de trabajo?	¿Considera Ud. que constantemente lo están capacitando para mejorar su desempeño?	¿Se considera poco valorado (a) por el puesto de trabajo que ocupa en Comisariato?	¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que Ud.?
A veces/ Poco	1	3	3	3	1
No	6	2	8	9	8
Sí	9	10	8	6	5
NR	0	2	0	1	1
NA	4	3	1	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

De este cuadro se observa que hay una diferencia marcada entre quienes encuentran que su nivel de estudios va acorde con su puesto y quienes no; sin embargo, de acuerdo con su experiencia el puesto que ocupan sí se relaciona. Desafortunadamente muchos piensan que no se les capacita con frecuencia para mejorar y algunos se hallan poco valorados. Por otro lado, existe algo de celos profesionales, porque muchos advierten que mejores puestos que el suyo están ocupados por personas de más bajo nivel.

Para el clima organizacional, los resultados mencionados arriba pueden ser negativos, ya que los colaboradores no consideran que en la organización haya una selección basada en la capacidad del individuo y su desempeño, si no más bien puede que se fundamente en política, personalidad o incluso en grados académicos. Estas observaciones deben contribuir a poder analizar con más detalle cada componente, cuando se desea poseer un clima organizacional adecuado para el tipo de empresa en estudio.

En la figura 4.10 se presenta la relación entre nivel de escolaridad y puesto de trabajo. De esta no se obtiene una conclusión razonable, ya que la mayoría de los encuestados son Colaboradores de Producción, quienes son los que consideran que su escolaridad no va acorde con su puesto, y sin embargo nueve de ellos apenas tienen la secundaria completa, lo cual es requisito mínimo para ocupar ese puesto.

Figura 4.10 Relación entre el puesto de trabajo y el nivel de escolaridad del individuo.



Al analizar la información del cuadro 4.18, se obtiene que el personal encuestado en su mayoría *Sí* se siente valorado por su jefe y no cambiaría de puesto por un mismo salario; sin embargo, sí lo harían para mejorar dentro del mismo Comisariato, ya que la mayoría piensa que *Sí* hay posibilidades de crecimiento y superación. Sin embargo, algunos encuentran que hacen más o tienen más responsabilidades que compañeros que ocupan el mismo puesto, esto principalmente a escala de los Colaboradores de Producción, lo que parece expresar que no hay una buena distribución de funciones o que la que existe no es clara.

Cuadro 4.18 Resumen de respuestas a las preguntas 54 a 58 de la encuesta

	54	55	56	57	58
Respuesta	¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, es valorado por su jefe o jefes?	¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, dentro de Comisariato, aun sin cambio en el salario?	¿Considera que Ud. hace, en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros que ganan lo mismo que Ud?	¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo, dentro de Comisariato?	¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de ascender dentro de Comisariato?
A veces/ Poco	5	2	4	3	0
No	4	10	6	5	7
Sí	10	6	6	7	10
NR	0	0	1	2	0
NA	1	2	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Lo anterior sugiere que hay un problema de conflicto e inconsecuencia, ya que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones de trabajo son contradictorias o no se aplican uniformemente, en detrimento del bienestar de algunos trabajadores y, por ende, del clima. Es importante trabajar fuerte en la formalización explícita de las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

#### 4.2.7 Salarios

Los cuadros 4.19 y 4.20 muestran las respuestas a las preguntas relacionadas con el tema de salarios.

Del cuadro siguiente se observa mucha oportunidad en ese aspecto, ya que en general, la mayoría de los encuestados opina que no son bien remunerados, que de acuerdo con sus labores y responsabilidades deberían ganar más. También consideran que no poseen salarios competitivos y que la empresa no cuenta con un programa de incentivos en lo absoluto de acuerdo con el trabajo que realizan. Si se considera que la gran mayoría de los encuestados son Colaboradores de Producción, se asume que ellos son los más afectados en este sentido.

Cuadro 4.19 Resumen de respuestas a las preguntas 60 a 64 de la encuesta

	60	61	62	63	64
Respuesta	¿Considera que está bien remunerado su trabajo (le pagan bien)?	De acuerdo con los sueldos que existen en Comisariato, ¿cree que debería ganar más?	¿Considera que entre sus compañeros y Ud. hay igualdad entre trabajo efectuado y salario recibido?	¿Considera que Ud. tiene un salario competitivo dentro de este mercado?	¿Considera que la empresa cuenta con programas de incentivos y beneficios adicionales acordes al trabajo que Ud. desarrolla?
A veces/ Poco	4	2	3	4	3
No	9	1	10	8	12
Sí	5	14	3	4	4
NR	0	0	2	1	0
NA	2	3	2	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Definitivamente el análisis anterior muestra una oportunidad por atacar, a favor del clima en la organización. Conviene recordar que para el colaborador, muchas veces el trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario y la recompensa. Con el sueldo, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo y además es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. Si por alguna razón, el salario no satisface las necesidades primarias del individuo, entonces la motivación va a decaer y, por lo tanto, su actitud afectar negativamente el clima de la empresa.

La información plasmada en el cuadro 4.20 refuerza aun más lo que se escribe arriba. A pesar de que la mayoría no ha buscado recientemente otro trabajo, muchos de ellos creen que no es difícil encontrarlo y piensan que sería posible mejorar sus condiciones salariales en otra empresa. Sin embargo, son conscientes de que el salario no lo es todo y se contentarían con otros factores que lo compensen, y además opinan que la situación actual de la empresa es buena y les permitiría recibir un mejor sueldo.

Cuadro 4.20 Resumen de respuestas a las preguntas 65 a 69 de la encuesta

	65	66	67	68	69
<b>Respuesta</b>	<b>¿Recientemente ha buscado Ud. otro trabajo fuera de Comisariato?</b>	<b>¿Cree Ud. que es difícil encontrar otro trabajo?</b>	<b>¿Cree Ud. que sería fácil mejorar en otra empresa sus condiciones salariales actuales?</b>	<b>¿Piensa que el salario no lo es todo y que existen otros factores en su empresa o en su puesto de trabajo que le compensan?</b>	<b>¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está acorde con la situación y la marcha económica de la empresa?</b>
<b>A veces/ Poco</b>	0	3	4	4	2
<b>No</b>	12	8	2	5	11
<b>Sí</b>	7	7	10	9	2
<b>NR</b>	0	0	1	1	1
<b>NA</b>	1	2	3	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

En general, un individuo que no esté complacido con el salario que percibe, pero que por otro lado vea sus necesidades de desarrollo o realización personal satisfechas, permitiendo su crecimiento personal y el desarrollo de su potencial, puede influir positivamente en el clima de la organización a la que pertenece, y esto podría relacionarse con los resultados obtenidos en el cuadro anterior.

#### 4.2.8 Equidad de género

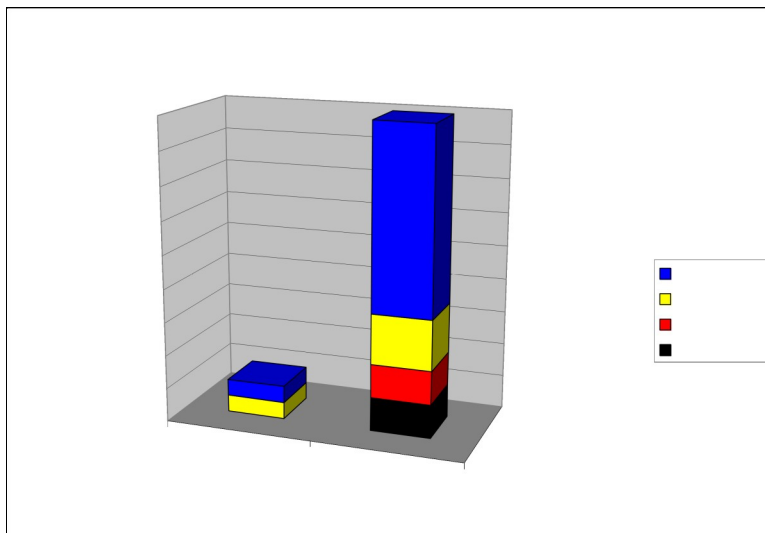
Las preguntas relacionadas con este tema son las 70 y 71. Su respuesta se muestra a continuación, y expresa que en lo que respecta a equidad de género, la mayoría considera que no hay problemas en este sentido. Sin embargo, de manera informativa en la figura 4.11 se da la relación entre la respuesta a la pregunta 70 y el sexo del encuestado, y tanto en esta como en la 71, una de las dos mujeres que trabajan en el Comisariato considera que para ella no hay igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo y tampoco en el salario que recibe; ella que pertenece al equipo de los Colaboradores de Producción.

Cuadro 4.21 Resumen de respuestas a las preguntas 70 y 71 de la encuesta

	70	71
<b>Respuesta</b>	<b>¿Considera Ud. que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en Comisariato, entre hombres y mujeres?</b>	<b>¿Considera Ud. que existe igualdad, en el salario en trabajos similares dentro de Comisariato, entre hombres y mujeres?</b>
<b>A veces/ Poco</b>	2	1
<b>No</b>	4	6
<b>Sí</b>	12	10
<b>NR</b>	0	0
<b>NA</b>	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

En este caso, la respuesta dada por solamente uno de los encuestados, en realidad no es representativa del grupo, y no permite expresar alguna tendencia marcada que afecte el clima de la empresa en relación con la equidad de género.

Figura 4.11 Relación entre el sexo del encuestado y la respuesta a si existe o no igualdad a la hora de ocupar un puesto en Comisariato.



En general, luego del análisis realizado a lo largo del presente capítulo, se puede inferir que existen muchas oportunidades para lograr que el clima organizacional de Comisariato sea un ideal: un clima tipo participativo – en grupo, donde los procesos de toma de decisiones

están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, es el mejor ejemplo del clima ideal en una organización.

En este caso la jefatura tiene plena confianza en sus colaboradores, las relaciones entre la jefatura y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Sin embargo en el siguiente capítulo el investigador realizará las consideraciones finales del estudio, con el objetivo de dar a los directivos y gerentes las conclusiones y recomendaciones que podrían seguir para mejorar aquellos aspectos que no están bien dentro de Comisariato y que pueden estar afectando su clima organizacional, procurando alcanzar un ambiente mejor, de acuerdo con las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

## CAPÍTULO V

### CONSIDERACIONES PARA LA ORIENTACIÓN DE POLÍTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se realiza la presentación de las consideraciones que hace el investigador acerca de hacia adónde debe orientar la compañía sus políticas internas, para solucionar las oportunidades identificadas en el anterior. Estas se presentan separadas por tópico, siguiendo la misma línea del capítulo precedente.

#### 5.1 Realización en el trabajo y sentido de pertenencia

En este punto es muy importante precisar la importancia que la realización o satisfacción de los empleados tienen sobre su desempeño, por ejemplo en la productividad, ausentismo y rotación. Luego del estudio se puede asegurar que para mantener a los colaboradores satisfechos en su puesto se debe analizar junto con ellos, en forma individual, cuáles son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permita sentirse motivadas; esto es, apelar a la capacidad de cada persona de decidir sus estados de ánimo, de dialogar con ella acerca de qué es lo que está procurando en ese momento específico de su vida y animarla a encontrar esos vínculos establecidos entre las respuestas anteriores y su labor en la empresa.

Sin embargo, pocas veces existe la posibilidad de dedicar todo ese tiempo a cada integrante de la organización si se pretende llevar a cabo tal tarea una sola persona. Por ello, es bueno aprovechar otros momentos en que se tiene contemplado este tipo de diálogos, a fin de que sea toda la estructura la que participe en tal evaluación y se empleen los tiempos que ya están destinados para el diálogo entre el jefe y el colaborador. En concreto, puede usarse la evaluación del desempeño para conversar de estos aspectos o del aniversario de la persona en la compañía, de la entrega de los premios y de los reconocimientos, de las reuniones del equipo, de las actividades de desarrollo y capacitación, etc.

Por otro lado, podrían utilizarse otras alternativas que ayuden a los individuos a elegir un estado de satisfacción laboral, en contraposición de una condición de desánimo o resignación. Por ejemplo, si se analizan los factores motivacionales estudiados con anterioridad en este estudio, si se procura que cada integrante tenga un trabajo retador, que el clima laboral sea cálido y productivo, que cada uno cuente con la autoridad suficiente para tomar las decisiones necesarias en su labor cotidiana, que se le otorgue responsabilidad completa al trabajo; es decir, que la tarea vaya acompañada de los reconocimientos correspondientes y, ante los errores cometidos, se identifiquen los aprendizajes que de éstos se pueden obtener y se acuerden algunos compromisos para aprovechar dichos aprendizajes, etc.

Entre las maneras de estructurar y de funcionar de las organizaciones, los modelos participativos son los que aseguran la mayor cantidad de estas características, ya que permiten la existencia de ciertas condiciones que ayudan a que quienes forman parte de la institución se sientan más tomados en cuenta, más reconocidos en sus capacidades y más aceptados, con las diferencias que les son propias.

## 5.2 Ergonomía

El análisis de la ergonomía en el presente estudio se enfoca básicamente al estudio de las condiciones de trabajo, que son las variables de situación que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano y, por ende, en el clima de la organización.

Chiavenato (1994 p. 363) se refiere a que el trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones: ambientales, tales como iluminación, ruido, temperatura, etc.; de tiempo, como la duración de la jornada, horas extra, períodos de descanso, etc.; y sociales, como la organización informal y el estatus. Y de acuerdo con los resultados del diagnóstico, se dará una serie de recomendaciones al respecto.

Con respecto a la iluminación, es imprescindible estudiar la cantidad de luz que recibe el trabajador en el punto focal de trabajo. De este modo deben establecerse patrones de

iluminación de acuerdo con tipo de tarea visual que el empleado debe ejecutar: cuanto mayor sea la concentración visual del servidor en detalles, tanto más necesaria es la luminosidad en el punto de trabajo.

La iluminación deficiente ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad de trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. Por esto, ese sistema debe tener los siguientes requisitos (Chiavenato, 1994 p. 364):

- Ser suficiente, de modo que cada bombilla o fuente luminosa proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo;
- Ser constante y uniformemente distribuido, para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de las sucesivas acomodaciones en virtud de las vibraciones de intensidad de la luz. Debe evitarse contrastes violentos de luz y sombra y las oposiciones de claro y oscuro. En la Tabla 5.1 pueden observarse los niveles mínimos de iluminación para las tareas visuales.

Tabla 5.1 Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales (en luxes)

<b>Tarea</b>	<b>Luxes</b>
Clase 1: Tareas visuales variables y simples	250 a 500
Clase 2: Observación continua de detalles	500 a 1000
Clase 3: Tareas visuales continuas y de precisión	1000 a 2000
Clase 4: Trabajos muy delicados y de detalles	+ de 2000

Fuente: Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humano*. (2da Ed.). México: McGraw Hill Internacional de México S.A. de C.V. Pág. 364.

Por otro lado, el ruido se considera como un sonido o barullo indeseable. El sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia del sonido es el número de vibraciones por segundo, emitidas por la fuente de ruido, y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibeles (dB).

Según Chiavenato (1994, p. 365) hay investigaciones que demuestran que el ruido no provoca disminución del desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición, es poderosa. La exposición prolongada a altos niveles de ruido produce, de cierta manera, pérdida de la audición, proporcional al tiempo de exposición. En otras palabras, cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de la audición. En adición, según este autor, el efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad del sonido, la variación de los ritmos e irregularidades y la frecuencia o tonos de los ruidos.

Se debe procurar entonces en este caso específico el control de los ruidos, logrando la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los métodos ampliamente utilizados para el control de los ruidos en la industria, por lo general pueden incluirse en una de las cinco calificaciones siguientes:

- a) eliminación del ruido en el elemento que lo produce, mediante la reparación o nuevo desempeño de la máquina, engranajes, poleas, correas, etc.;
- b) separación de la fuente de ruido, mediante pantallas o disposición de máquinas y demás equipos sobre soportes, filtros o amortiguadores de ruido;
- c) encerramiento de la fuente de ruido, dentro de muros a prueba de ruido;
- d) tratamiento acústico de los techos, paredes y suelos para la absorción de ruidos;
- e) equipo de protección individual (EPI), como protector auricular.

Ahora, es de suma importancia también que la empresa cuente con un programa de higiene laboral, relacionado con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales y el control de las variables hombre y su ambiente de trabajo. El plan de higiene del trabajo según Chiavenato (1994, p. 361) puede incluir lo siguiente:

1. Un plan organizado: implica la prestación no sólo de servicios médicos, si no también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si fuera necesario. Estas facilidades deben incluir:
  - a. exámenes médicos;
  - b. cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales;
  - c. primeros auxilios;
  - d. eliminación y control de áreas insalubres;
  - e. registros médicos adecuados;
  - f. supervisión en cuanto a higiene y salud;
  - g. relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo;
  - h. utilización de hospitales de buena categoría;
  - i. exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Prevención de riesgos para la salud, a saber:
  - a. riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.);
  - b. riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.);
  - c. riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.).
4. Servicios adicionales, como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado, incluyen:

- a. Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y salud. Gerencias, médicos de empresa, enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular;
- b. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.;
- c. Verificaciones interdepartamentales –entre supervisores, médicos y ejecutivos-, sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario;
- d. Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo, incluyéndose entre los beneficios sociales concedidos por la empresa. De este modo, aunque esté alejado del servicio, el empleado recibe su salario normal, que se completa mediante este plan;
- e. Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

En general la propuesta anterior tiene carácter puramente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que este se enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. Entre los objetivos principales del planteamiento están:

- eliminación de las causas de enfermedad profesional;
- reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos;
- prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones;
- mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

A escala nacional, el Instituto Nacional de Seguros (INS), ha publicado una serie de recomendaciones desde el punto de vista de ergonomía, para aquellas organizaciones interesadas en la prevención de los daños ocupacionales, las cuales se mencionan a continuación (INS, 1997).

1. Mantener todo al alcance.

Una forma para mejorar el puesto de trabajo y su desarrollo es mantener los productos, las partes y las herramientas a una distancia que permita el alcance cercano. Trayectos inadecuados causan a menudo esfuerzos y posiciones que dificultan las labores.

2. Utilizar la altura del codo como referencia.

Realizar el trabajo con la altura incorrecta conlleva a posiciones viciosas y esfuerzos innecesarios. Realizar las labores por encima o debajo de la altura del codo hace que el esfuerzo sea mayor.

3. La forma de agarre reduce el esfuerzo.

Cualquier cosa que se haga para minimizar el esfuerzo requerido en una tarea, hará más favorable el trabajo. La fuerza excesiva presiona los músculos, creando fatiga potencial y hasta heridas.

4. Procurar la posición correcta para cada labor.

Una buena posición reduce la presión sobre el cuerpo y facilita el trabajo. La forma de empuñar y la altura de la tarea se facilitan, con equipo y herramientas que le favorezcan la posición del cuerpo.

5. Reducir repeticiones excesivas.

Se debe minimizar el número de movimientos requeridos para hacer la tarea, esto reduce los desgarres y el desgaste en miembros del cuerpo. Se debe procurar la técnica más eficiente para eliminar la duplicación de movimientos.

6. Minimizar la fatiga.

Sobrecargar las capacidades físicas y mentales del trabajador puede provocar accidentes, daños, pobre calidad y pérdidas. El buen diseño del trabajo ayuda a prevenir la indeseable fatiga.

#### 7. Minimizar la presión directa.

La presión directa o tensión de contacto es un problema común en muchas operaciones laborales. Al ser incómodo, puede inhibir la función del nervio y el flujo de sangre. Se recomienda reducir la presión de la palma de la mano, minimizar la presión de los brazos, de las piernas, etc.

#### 8. Ajuste y cambio de postura.

La ajustabilidad facilita el acomodo del puesto de trabajo para las necesidades específicas de éste. Ajustar ayuda a mantener mejores alturas y alcances, evitando presiones y posturas incómodas.

#### 9. Disponer de espacios y accesos.

Se debe dar gran importancia a la existencia y disposición de espacios de trabajo para cada elemento y fácil acceso a cualquier cosa que el colaborador necesite. Hay que asegurar un adecuado espacio de trabajo. En general, la cantidad de gente con la que se trabaja determina el total de espacio que se necesita.

#### 10. Mantener un ambiente confortable.

El ambiente en que se trabaja puede afectar, directa o indirectamente, el confort del trabajador, su salud y calidad de trabajo. Por esto es importante crear un contexto adecuado considerando iluminación, temperaturas, vibraciones, etc.

#### 11. Resaltar con claridad para mejorar comprensión.

El resultado de un diseño inadecuado impide visualizar los controles y mandos de funcionamiento de equipos y sistemas. Muchos errores laborales obedecen a pobres bosquejos.

## 12. Mejorar la organización del trabajo.

Existen nuevas formas de organizar el trabajo que brindan alternativas para enfrentar problemas que tienen que ver con las jornadas y ritmos de labor, así como condiciones propias de algunas tareas como son la repetición y la monotonía. Entre ellas la rotación de puestos, ampliación de tareas, enriquecimiento de tareas, formación de grupos semiautónomos, etc.

En general las observaciones en esta sección son de suma importancia, para hacer que el servidor no sufra de ningún inconveniente mientras realiza su trabajo, por lo que la empresa debe estudiarlas con detenimiento y profundizar en las que le son más afines a las labores que ahí se realizan.

### 5.3 Fomento a la iniciativa

Para fomentar la creatividad o innovación en una organización deben existir factores que la promuevan. Por ejemplo, la filosofía es una de ellas; esto es que desde el enunciado de la filosofía organizacional existan referencias claras respecto al lugar que tienen en el contexto de la institución. Complementariamente, se debe reforzar esa posición con políticas explícitas que alienten en los empleados un deseo de generar nuevos productos, servicios o procedimientos de trabajo. Es importante también que exista algún método de reconocimiento y de premiación, para aquellas personas que ofrezcan las ideas más innovadoras y productivas.

Otro factor es el clima organizacional adecuado, o sea, propiciar que en el ambiente de trabajo prevalezca el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas, más que fomentar envidias, divisiones y desconfianzas entre los integrantes de la compañía. Como parte del clima, también es importante alentar y nunca sancionar a quienes se equivocan como producto de intentos nuevos de lograr mejorías. Cada vez que en la empresa se castigan los errores de las personas que han tratado fallidamente de hacer mejorías, se establecen bloqueos importantes para el desarrollo de la creatividad.

El enriquecimiento de los puestos de trabajo es otra acción adecuada, ya que cada persona en su actividad cotidiana descubre que es capaz de realizar más cosas de las que anteriormente hacía (esto genera confianza). Además, el beneficio de un puesto generalmente va acompañado de una mayor autoridad para tomar decisiones, lo que induce a su titular a enfrentar responsablemente los problemas cotidianos y a ejercitar la creatividad para encararlos.

Otra alternativa es la realización periódica de reuniones del equipo, en las que los empleados tengan la oportunidad de conocer el rumbo de la organización, interiorizarse en los problemas que enfrentan, proponer alternativas y verificar el impacto de las acciones que se hayan decidido previamente para encarar las dificultades previas.

Los programas formales de creatividad como la instalación de buzones de sugerencias, los premios a los proyectos de mejora más impactantes, los concursos de innovación de los sistemas de trabajo, etc., son fuentes de productividad y de mejoramiento del clima organizacional, siempre y cuando las reglas que los rigen sean claras, justas y estén a disposición de todos los integrantes de la entidad.

Los ambientes de trabajo donde prevalece el miedo y todos tratan de culparse unos a otros ante cualquier falla (cuando el gerente es autoritario o prepotente) o donde se castiga hasta el mínimo error o desperdicio, resultan ser espacios donde la creatividad no florece.

#### 5.4 Relación / comparación con compañeros:

La evidencia obtenida con los resultados del diagnóstico muestra que existe alguna oportunidad para reforzar el trabajo entre el equipo en la organización. Es de suma importancia que cada uno de los miembros del grupo aporte ideas diferentes, para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización, sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas. Y por eso es importante que los miembros también sean diferentes entre sí.

Se puede decir que un equipo de trabajo en la organización funciona de forma similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, portero, etc.), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo. Y no hay lugar para el intolerante.

Para fomentar la formación de equipos de trabajo, se pueden mencionar algunas medidas o estrategias que permitan este objetivo; entre ellas se menciona:

1. Entregar al equipo toda la información para que éste funcione: debe brindarse todos los datos requeridos, o precisar dónde o con quién hablar para obtenerlos. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
2. Generar un clima de trabajo agradable: esto incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

### 3. Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales encuentros.

Si se siguen las recomendaciones anteriores y se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los colaboradores en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso en equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Para un buen trabajo en equipo se necesita de varios factores, los cuales se mencionan a continuación y es importante seguir:

- Buenas comunicaciones interpersonales: el papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el que la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes;
- Equipo concentrado en la tarea: se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado;
- Definir la organización del equipo. deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros;

- Establecer la situación, tema o problema por trabajar: es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables;
- Interés por alcanzar el objetivo: debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo;
- Crear un clima democrático: es importante lograr un clima democrático/participativo propicio, donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo; por lo tanto, el rechazar una idea no significa oponerse a la persona;
- Practicar el consenso en la toma de decisiones: en la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones;
- Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas: el último punto es importante para lograr un buen trabajo en equipo: es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee, para que los demás también lo aprendan.

Aprender a trabajar de forma eficaz como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades comunes; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El beneficio final de trabajar en equipo es que dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el grupo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros. Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el grupo de trabajo.

### 5.5 Relación con jefe/jefes

Comúnmente en el ambiente de las organizaciones se dice que éstas son lo que es su gente. Sin embargo, en el interior de la organización la idea vigente consiste en que la gente es lo que son sus jefes. Los líderes formales o informales de la compañía son los que crean los espacios en los que su personal se encuentra en condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas.

Como se analizado anteriormente, el estilo de administración participativa es la mejor, ya que los administradores consultan a sus empleados; con ello los hacen intervenir en problemas y decisiones para un efectivo trabajo en equipo. Estos retienen para sí la responsabilidad última sobre la operación, pero han aprendido a compartirla con quienes realizan las labores. El resultado es que los empleados experimentan la sensación de verse comprometidos con las metas grupales.

En una cultura de amplia participación, como la que se debe construir en este caso específico, donde las ideas creativas son recompensadas y los errores vistos como oportunidades de aprendizaje, las decisiones tenderán a producirse tras serias deliberaciones, diálogos y a veces confrontaciones entre los integrantes del equipo de mando. A cambio, los miembros de la organización poseen procedimientos altamente eficientes para resolver sus diferencias, sin menoscabo de la productividad ni del clima laboral.

Las opiniones y enfoques les permiten enriquecerse con nuevas perspectivas, visualizar los problemas desde nuevos ángulos y obtener alternativas más creativas e impactantes. Podría decirse que el crear una cultura así, no solo les permitirá a sus miembros no estar de acuerdo con los demás, si no que son alentados, confiados en que el único punto en el que debe existir una coincidencia, es en la forma de resolver los desacuerdos.

Sin embargo, es posible que bajo este método, haya personas que queden inconformes y que presenten una gran resistencia al cambio. Por otra parte, los integrantes se sienten tomados en cuenta, aunque no siempre se sientan confiados de expresar sus verdaderas ideas y sentimientos.

Finalmente, como expresan Davis & Newstrom (1999, p. 246) se estará fomentando la participación, que es el compromiso mental y emocional de los individuos en situaciones grupales, que los estimulan a contribuir en favor de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

## 5.6 Identificación con el puesto de trabajo

Con los resultados obtenidos en el estudio de este punto se aprecia la necesidad de realizar lo que se conoce como análisis de la fuerza de trabajo. Según Chiavenato (1994, p. 423) el funcionamiento empresarial presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización. Sin embargo, es importante determinar si los servidores debidamente posicionados son capaces de desarrollo mediante entrenamiento, o si se hace necesaria la adquisición de nuevo personal.

Es importante en este caso realizar un análisis a escala de cada puesto, teniendo como base los requisitos exigidos por el cargo a su ocupante. Este análisis sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño eficaz del puesto.

Por otro lado, debe hacerse además la determinación de las necesidades de entrenamiento que cada puesto exige. Entre los métodos precisados por Chiavenato (1994, p. 426) para la realización de este diagnóstico están:

- Evaluación del desempeño: con esta herramienta es posible descubrir no solo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, si no también averiguar qué sector de la empresa reclama una atención inmediata de los responsables del entrenamiento;
- Observación: consiste en verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño del equipo, atraso con relación con el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación, etc.;
- Cuestionarios: se trata de investigaciones mediante preguntas y listas de verificación, que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento;
- Solicitud de supervisores y gerentes: cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitarlo para su personal;
- Entrevistas con supervisores y gerentes: contactos directos con los altos mandos, con respecto a los posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren con los responsables de cada área;
- Reuniones interdepartamentales: discusiones en el interior del departamento acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: pruebas de conocimiento del trabajo de los servidores que ejecutan determinadas funciones o tareas;

- **Modificación del trabajo:** siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos.
- **Entrevista de salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también de las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección;
- **Análisis de puestos:** consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una compañía, para que así los profesionales puedan actuar de manera preactiva y corresponder a lo que la empresa necesita.
- **Informes periódicos de la empresa o de producción:** donde se detalle información acerca de rendimientos y productividad, y así poder resolver oportunidades de mejora.

De todos los recursos empresariales, los únicos capaces de desarrollo son los humanos. Son recursos vivos y, como tales, tienen una enorme aptitud para el crecimiento.

El entrenamiento es un tipo de educación profesional, destinado a generar cambios de comportamiento. Puede implicar transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. La preparación en esta compañía es una responsabilidad de línea y una función de *staff*; y es un proceso que puede implicar cuatro etapas: determinación de las necesidades, programación del entrenamiento, implementación y ejecución y, evaluación de los resultados; dirigidas finalmente hacia obtener retroalimentación del sistema.

Es así como la empresa debe tomar en consideración todo lo que se detalla en esta sección, y proceder a realizar los cambios o ajustes que considere necesarios, para mejorar el clima en este aspecto específico.

## 5.7 Salarios

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un puesto, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico – el dinero – el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Luego del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se evidencia la necesidad de una revisión de puestos de trabajo y su salario asignado ya que los colaboradores no se sienten satisfechos con el sueldo que perciben. Se debe recordar que muchas veces para el empleado, el trabajo es el medio para alcanzar ese objetivo intermedio, el salario. Con este, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo, como se ve anteriormente.

En una organización, cada función o cada puesto de trabajo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo en relación con los demás y también a la situación del mercado. Estas estructuras de salarios deben ser equitativas y justas con respecto a los mismos cargos de la propia organización, y en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo.

Por lo anterior, la empresa, antes de definir las estructuras salariales debe realizar una investigación de sueldos, la cual puede hacerse por medio de cuestionarios, visitas a empresas y reuniones o conversaciones con especialistas en salarios.

Es entonces como con los datos internos (evaluación y clasificación de puestos) y los datos externos (investigación salarial) podrá definirse una política de salarios de la organización que tenga contentos a sus miembros.

## 5.8 Equidad de género

Según los resultados de este estudio, no existe evidencia de algún problema en relación con la equidad de género. En general se puede decir que los administradores tienen que tratar a todos por igual y reconocer las diferencias, respondiendo a ellas de forma tal que se garantice la retención de los empleados y se aumente la productividad sin discriminación. Por ejemplo, ofrecer capacitación en la diversidad y modificar los programas establecidos, para que se ajusten a las diferentes necesidades de los empleados.

Finalmente, este capítulo engloba una serie de recomendaciones y consideraciones que pretenden hacer ver a los directivos y gerentes, las oportunidades de mejorar y que a corto plazo el clima de la organización sea un orgullo para todos sus integrantes, y que se disfrute del trabajar en ella.

## BIBLIOGRAFÍA

### **Publicaciones no periódicas**

Ashkanasy, N. y otros. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. USA, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications

Chiavenato, I. (1994) *Administración de recursos humanos (2da Ed.)*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Internacional

Davis, K., Newstrom, J., (1991). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana

Davis, K., Newstrom, J., (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana

Dicaprio, N. (1989). *Teorías de la personalidad*. México: McGraw Hill Interamericana

Furham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press

Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones (5ta Ed.)*. México: HARLA, S.A. de C.V.

Litwin, G. Y Stinger, H. (1978). *Organizational climate*. New York, N.Y: Simon & Schuster

Maslow, A. (1970). *Motivation and personality (2da Ed.)*. New York, N.Y.: Harper & Row Publishers

Maslow, A. (1986). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del Ser*. Argentina: Editorial Troquel

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión

Méndez, C. (1985). *El hombre en la organización, Tres ensayos*. Colombia: Ediciones Rosaristas

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Colombia: CINCEL, Ltda.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman de Mézxico, S.A. de C.V.

### **Publicaciones periódicas**

Cedeño G., A. (1990, jul-ago). Arquitectura del clima organizacional". *Actualidad Económica* 2, (5):71-72

Méndez A., C. (1999, ene-mar). Tecnologías de gestión en empresas colombianas: las enseñanzas que nos dejan. *Revista de la Universidad del Rosario* 92, (582): 74-78

Rivas B., C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11 (1-2): 139-149

Toro A., F. (1996). Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 15 (1):1-10

Toro A., F. (1996, ene-abr). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo* 49: 66-72

Toro A., F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11 (1-2): 151-162

Toro A., F. (1995). Evaluación de la imagen gerencial como subproducto del estudio del clima organizacional". *Revista Interamericana de Psicología Organizacional* 14 (1): 73-83

### **Publicación de una entidad gubernamental**

Instituto Nacional de Seguros. (1997). *Principios de Ergonomía*. San José, Costa Rica: Editora Jossmany

### **Tesis o manuscrito no publicado**

Gamboa, L. (2004). *Análisis de clima organizacional en la distribuidora óptica S.A., durante el primer semestre del año 2004*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

**Documento publicado en la red**

*Clima organizacional.* (s.f.). Recuperado el 31 de enero de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

*La Jerarquía de las necesidades según Maslow.* (s.f.). Recuperado el 8 de junio de 2006, de <http://www.grupopg.net/motivacion.htm>

*Las personas y las organizaciones.* (s.f.). Recuperado el 31 de enero de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos12/lpersony.shtml>

*Motivación en el trabajo.* (s.f.). Recuperado el 8 de junio del 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivacion-trabajo.shtml>

*Motivación y satisfacción laboral.* (s.f.). Recuperado el 8 de junio del 2006, de <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

*Necesidades, motivaciones y deseos.* (s.f.). Recuperado el 8 de junio del 2006, de <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>

*Pirámide de Maslow.* (s.f.). Recuperado el 8 de junio del 2006, de [http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrpiramide\\_de\\_maslow.htm](http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrpiramide_de_maslow.htm)

## ANEXO METODOLÓGICO

### • **Objetivo #1**

“Revisar las teorías de las relaciones humanas, para identificar el conjunto de variables relacionadas que afectan a una organización, y por su análisis conocer las características predominantes en el clima organizacional”.

#### ***Investigación***

- Es de tipo documental debido que realiza la recopilación de antecedentes mediante documentos formales e informales, relacionados con la teoría de las relaciones humanas, con el objetivo de fundamentar y complementar esta investigación con lo aportado por diferentes autores.

#### ***Método***

- Se realiza el análisis de los documentos consultados, de forma que se pueda usar este material en la elaboración del marco teórico del presente estudio.

#### ***Técnica***

- Se efectúa la recopilación documental de las diferentes fuentes de información consultadas, formales e informales.

#### ***Instrumentos***

- Se elaboran fichas digitales (Anexo 1) que permiten recopilar en un solo instrumento toda la información necesaria, de forma clara y resumida. Así los datos son de fácil acceso y consulta para el investigador.

#### ***Indicadores***

- La forma en que se mide el cumplimiento de este objetivo es mediante la obtención del conocimiento que se tenga acerca del concepto de las relaciones humanas, el clima organizacional y sus aspectos relacionados.

#### ***Fuentes de información***

- Se utilizan como fuentes aquellos documentos bibliográficos mayores de referencia y de estudio y menores (libros, revistas, tesis, Internet) que se encuentren en las bibliotecas y medios consultados.

- **Objetivo #2**

“Describir la situación actual de la empresa Comisariato QSR, S.A., ubicándola en el mercado en que se desenvuelve y señalar su estructura organizacional”.

***Investigación***

- Es de campo, ya que se recurre a la observación y contacto directo con el personal que puede aportar la información suficiente para el cumplimiento de este capítulo.

***Método***

- Se escoge el descriptivo, debido a que al investigador le interesa la investigación exploratoria acerca de la empresa y además le permite exponer características de la situación actual de la compañía.

***Técnica***

- Se realiza la entrevista colectiva no dirigida a aquellas personas que faciliten la información que se busca, dejando la iniciativa de dirigir la conversación al entrevistado, así como que también pueda narrar sus experiencias, puntos de vista, etc. Las personas que participan de dicha entrevista son el presidente y vicepresidente de la empresa KFC de Costa Rica, quienes inician y ejecutan el proyecto de donde nace Comisariato QSR, S.A.

***Instrumentos:***

- Se utiliza un cuestionario de preguntas abiertas (Anexo 2) en el cual las preguntas se formulan permitiendo que la persona cuestionada conteste con la amplitud y precisión que le permitan su capacidad apreciativa y lingüística.

***Indicadores***

- Se cumple con este objetivo una vez obtenida toda la información para poder describir los orígenes y situación actual de la empresa en el país.

***Fuentes de información***

- Las fuentes para este punto son de naturaleza primarias, de forma que no haya intermediarios que distorsionen la información.

- **Objetivo #3**

“Caracterizar aquellos aspectos que influyen en el clima organizacional y cuál es su efecto sobre él”.

***Investigación***

- En este capítulo es de tipo documental, apoyándose en la recopilación de antecedentes mediante documentos relacionados con las variables o aspectos que influyen de forma positiva y negativa en el clima organizacional de las empresas, así el investigador puede fundamentar y complementar su investigación con lo aportado por diferentes autores.

***Método***

- Se realiza el análisis de los documentos consultados durante la investigación, resumiendo en las fichas bibliográficas toda la información que se usa en la elaboración del marco teórico de este capítulo.

***Técnica***

- Se efectúa la recopilación documental de las diferentes fuentes de información consultadas, formales e informales.

***Instrumentos***

- Se elaboran fichas digitales (Anexo 3) que permiten recopilar en un solo instrumento toda la información necesaria, de forma clara y resumida. Así los datos son de fácil acceso y consulta para el investigador.

***Indicadores***

- El indicador utilizado en este capítulo, que permite asegurar el cumplimiento del objetivo, es la obtención del conocimiento que se tenga acerca de las variables que influyen positiva o negativamente en el clima organizacional de una empresa.

***Fuentes de información***

- Se utilizan aquellos documentos bibliográficos mayores de referencia y de estudio y menores (libros, revistas, tesis, Internet) que se encuentren en las

bibliotecas y medios consultados, en los cuales se profundiza en los tópicos que abarca este capítulo.

- **Objetivo #4**

“Efectuar el diagnóstico y análisis del clima organizacional dentro de la empresa mediante la aplicación de un instrumento diseñado específicamente para ese fin”.

***Investigación***

- En este capítulo es del tipo de campo por entrevista, ya que se pretende en este caso específico el contacto interpersonal entre el investigador con el objeto de estudio (personal de la empresa) mediante un cuestionario que debe ser respondido por los interesados.

***Método***

- Se utiliza el analítico, debido a que se utiliza el método deductivo para establecer proposiciones particulares a partir de proposiciones generales obtenidas con base en los cuestionarios realizados a los comprometidos en el estudio del clima organizacional. Se utiliza además la estadística para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de su búsqueda, trabajando con los resultados obtenidos en los cuestionarios, de forma que permita fácilmente su posterior organización, análisis e interpretación.

***Técnica***

- Se recurre a un cuestionario de preguntas cerradas, con alternativas fijas, dicotómicas debido a que admiten solamente una respuesta o una elección, para facilitar su análisis.

***Instrumentos***

- Se escoge el cuestionario estructurado de forma que las preguntas vienen planteadas siempre en el mismo orden y formuladas en los mismos términos, para facilitar el entendimiento con el entrevistado (Anexo 4).

### ***Indicadores***

- Basados en la obtención de las consideraciones finales acerca del clima organizacional que predomina en la empresa, en relación con los resultados que arroja el estudio.

### ***Fuentes de información***

- En este caso se trata de la información obtenida a partir del análisis de los cuestionarios realizados a todo el personal que labora para la empresa Comisariato QSR, S.A., quienes son los beneficiados con este estudio; en total se trata de 20 personas.

### **• Objetivo #5**

“Aportar a la empresa las consideraciones necesarias para orientar sus políticas internas hacia el logro de un clima organizacional, que fomente la eficiencia y eficacia de su personal”.

### ***Investigación***

- Con base en los resultados obtenidos a partir del cuestionario realizado a los entrevistados, se efectúa la investigación del tipo analítico, que permite establecer proposiciones particulares a partir de propuestas generales relacionadas con el tema de estudio, en este caso, el clima organizacional.

### ***Método***

- Se utiliza en este caso particular el método crítico o hermenéutico: porque lo que interesa finalmente es analizar e interpretar los conocimientos obtenidos en el capítulo anterior respecto al diagnóstico del clima como resultado de la investigación.

### ***Técnica***

- Básicamente se trata del análisis detallado de la información obtenida anteriormente, que sea de fácil entendimiento y que permita hacer recomendaciones claras y concisas.

***Instrumentos***

- Son las consideraciones obtenidas con base en los resultados anteriores, relacionándolas con la teoría de los capítulos uno y tres. Esta información se presenta en forma de un cuadro resumen (Anexo 5).

***Indicadores***

- Se puntualizan los tópicos analizados para que la empresa pueda orientar las políticas hacia un mejor clima organizacional.

***Fuentes de información***

- Información obtenida fuentes utilizadas en los capítulos anteriores.

<b>Objetivos</b>	<b>Investigación</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
1. Revisar las teorías de las relaciones humanas, para identificar el conjunto de variables relacionadas que afectan a una organización, y por su análisis conocer las características predominantes en el clima organizacional.	Documental	Análisis de documentos	Recopilación documental	Fichas digitales	Obtención del conocimiento acerca del concepto de relaciones humanas y sus aspectos relacionados	Documentales bibliográficas (libros, revistas, tesis, Internet)
2. Describir la situación actual de la empresa Comisariato QSR, S.A., ubicándola en el mercado en que se desenvuelve y precisar su estructura organizacional.	De campo	Descriptivo	Entrevista colectiva no dirigida	Cuestionario de preguntas abiertas	Obtención del conocimiento acerca de los orígenes y situación actual de la empresa en el país	Primarias
3. Caracterizar aquellos aspectos que influyen en el clima organizacional y cuál es su efecto sobre él.	Documental	Análisis de documentos	Recopilación documental	Fichas digitales	Obtención del conocimiento acerca del concepto de clima organizacional y sus aspectos relacionados	Documentales bibliográficas (libros, revistas, tesis, Internet)

<b>Objetivos</b>	<b>Investigación</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
4. Efectuar el diagnóstico y análisis del clima organizacional dentro de la empresa mediante la aplicación de un instrumento diseñado específicamente para ese fin.	De campo	Analítico	Cuestionario de preguntas cerradas	Cuestionario estructurado	Obtención de consideraciones acerca del clima organizacional que predomina en Comisariato QSR, S.A.	Información obtenida a partir del análisis de las encuestas realizadas
5. Aportar a la empresa las consideraciones necesarias para orientar sus políticas internas hacia el logro de un clima organizacional que fomente la eficiencia y eficacia de su personal.	Analítica	Estadístico & crítico	Análisis de la información obtenida	Cuadro resumen	Puntualizar los tópicos analizados para que la empresa pueda orientar las políticas hacia un mejor clima organizacional	Consideraciones obtenidas con base en los resultados anteriores, relacionándolas con la teoría.

## FICHA BIBLIOGRÁFICA PARA CAPÍTULO I

<b>Autor:</b>	
<b>Fecha de publicación:</b>	
<b>Título del documento:</b>	
<b>Editorial:</b>	
<b>Volumen:</b>	
<b>Páginas:</b>	
<b>Resumen de información encontrada:</b>	
<b>Palabras clave:</b>	

## CUESTIONARIO

- Realice, por favor, una breve descripción de la empresa Comisariato QSR, S.A.
- ¿Podría contarme acerca de cómo surgió la empresa, hace cuánto fue creada y cuál es su situación en el mercado nacional?
- ¿Existe en la actualidad una Misión y Visión de esta compañía? ¿Cuál es la Misión y cuál la Visión?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece Comisariato QSR, S.A.? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Está explorando nuevos mercados?
- Podría describirme, por favor, su actual estructura organizacional

## FICHA BIBLIOGRÁFICA PARA CAPÍTULO III

<b>Autor:</b>	
<b>Fecha de publicación:</b>	
<b>Título del documento:</b>	
<b>Editorial:</b>	
<b>Volumen:</b>	
<b>Páginas:</b>	
<b>Resumen de información encontrada:</b>	
<b>Palabras clave:</b>	

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL







ANEXOS COMPLEMENTARIOS

DATOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL







## ANEXOS COMPLEMENTARIOS

## DATOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	NÚMERO DE ENCUESTA																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A Favor indique si usted es:	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1
B Por favor indique su sexo:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
C Por favor indique su estado civil:	0	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1
D Por favor indique su nivel de escolaridad	4	3	4	5	3	3	3	5	2	3		2	3	3	3	3	1	3	3	5
E ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para el Comisariato?	3	4	4	1	2	3	4	1	1	1	3	4	3	4	2	2	6	1	5	3
F ¿Cuál es su edad?	1	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	4	1	4	3
1 ¿Se siente realizado en su trabajo?	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3
2 ¿Está satisfecho (a) con sus logros en Comisariato?	3	1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	0	3	3	0	3
3 ¿Las cosas en Comisariato son como Ud. pensó que serían cuando ingresó a la empresa?	1	1	1	3	3	1	1	1	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	1
4 ¿Le gusta el ambiente de Comisariato?	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	0	3	2	3	3
5 ¿Se siente orgulloso (a) de pertenecer a Comisariato?	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
6 ¿Se siente integrado (a) en Comisariato?	3	1	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	0	2	3	3	3	3
7 ¿Se siente Ud. motivado al trabajar en Comisariato?	2	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1	3	3	3	2
8 ¿Considera a Comisariato como "suyo", como algo propio?	0	3	1	2	3	3	2	4	1	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3
9 ¿Conoce bien cuál es el aporte de su trabajo a Comisariato?	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3
10 ¿Cree Ud. que pertenece a una empresa estable económicamente hablando?	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3
11 ¿Considera Ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	3	1	3	3	3	1	1	4	2	4	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3
12 Si pUd.iera dejar Comisariato por otro trabajo, con el mismo salario, ¿lo dejaría?	2	1	3	2	1	1	2	4	3	1	1	1	1	3	3	0	1	1	2	1
13 ¿Su puesto de trabajo (escritorio, máquina, vehículo, mostrador, etc.) le resulta agradable y cómodo para realizar sus tareas?	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2
14 ¿Le duele constantemente la espalda?	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1	3	1	0	2
15 ¿Se le cansa frecuentemente la vista?	3	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	1	2	2
16 ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
17 ¿Su trabajo es totalmente físico?	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	3	1	3	2	1	3	2	3	1
18 ¿Los servicios sanitarios de su lugar de trabajo están limpios?	3	2	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	1
19 ¿Los servicios sanitarios de su lugar de trabajo son suficientes para todo el personal?	1	3	1	3	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1
20 ¿Existe un constante ruido molesto en su puesto de trabajo?	3	3	3	3	1	2	3	0	2	1	3	3	2	2	3	1	1	3	2	1
21 ¿Hay música ambiental en su lugar de trabajo?	1	3	1	1	3	2	3	1	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	1
22 ¿Considera usted que tiene independencia (autonomía) en su trabajo?	2	2	1	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	3
23 ¿Considera Ud. que dispone de capacidad de iniciativa en su trabajo?	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	0	3
24 Para hacer su trabajo, ¿depende por completo de lo que su jefe o jefes le dicen que haga o le mandan?	2	1	1	1	3	1	3	4	1	3	2	0	1	1	2	1	3	2	2	1
25 ¿Prefiere cumplir órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades?	1	2	1	1	3	2	1	4	3	4	2	2	3	0	3	1	3	3	2	1
26 ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?	1	2	1	2	3	1	3	4	4	4	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1
27 ¿Considera Ud. que es rutinario su trabajo?	3	0	3	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2
28 ¿Se lleva Ud. bien con sus compañeros de trabajo?	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	0	3
29 ¿Ha escuchado Ud. comentarios de sus compañeros sobre la posibilidad de buscar otro trabajo en los próximos meses?	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3
30 ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	3	1	3	2	2	1	1	0	1
31 ¿Piensa que existe "lucha" entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?	3	3	1	2	3	3	3	4	1	4	2	2	1	3	3	3	1	2	0	1
32 ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	1	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	0	3	2	2	3	1	0	3
33 Cuando entró en la empresa, ¿le ayudaron alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3





**El siguiente cuestionario es completamente anónimo y confidencial.  
Agradeceremos mucho su sincera opinión sobre los temas que aquí se plantean.**

Por favor, conteste las siguientes 72 preguntas. Marque **1** si su respuesta es **NO**. Marque **2** si su respuesta es **A veces**, y marque **3** si su respuesta es **SI**. Si usted considera que no tiene la suficiente información para responder una pregunta determinada, o si esa pregunta no aplica a su puesto, marque **4**.

Cuestionario de Clima Organizacional

	No	A veces / Un poco	Si	No sé / no aplica
1 ¿Se siente realizado en su trabajo?	1	2	3	4
2 ¿Está satisfecho (a) con sus logros en Comisariato?	1	2	3	4
3 ¿Las cosas en Comisariato son como ud pensó que serían cuando ingresó a la empresa?	1	2	3	4
4 ¿Le gusta el ambiente de Comisariato?	1	2	3	4
5 ¿Se siente orgulloso (a) de pertenecer a Comisariato?	1	2	3	4
6 ¿Se siente integrado (a) en Comisariato?	1	2	3	4
7 ¿Se siente ud motivado al trabajar en Comisariato?	1	2	3	4
8 ¿Considera a Comisariato como "suyo", como algo propio?	1	2	3	4
9 ¿Conoce bien cuál es el aporte de su trabajo a Comisariato?	1	2	3	4
10 ¿Cree ud que pertenece a una empresa estable económicamente hablando?	1	2	3	4
11 ¿Considera ud que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	1	2	3	4
12 Si pudiera dejar Comisariato por otro trabajo, con el mismo salario, lo dejaría?	1	2	3	4
13 ¿Su puesto de trabajo (escritorio, máquina, vehículo, mostrador, etc.) le resulta agradable y cómodo para realizar sus tareas?	1	2	3	4
14 ¿Le duele constantemente la espalda?	1	2	3	4
15 ¿Se le cansa frecuentemente la vista?	1	2	3	4
16 ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?	1	2	3	4
17 ¿Su trabajo es totalmente físico?	1	2	3	4
18 ¿Los servicios sanitarios de su lugar de trabajo están limpios?	1	2	3	4
19 ¿Los servicios sanitarios de su lugar de trabajo son suficientes para todo el personal?	1	2	3	4
20 ¿Existe un constante ruido molesto en su puesto de trabajo?	1	2	3	4
21 ¿Hay música ambiental en su lugar de trabajo?	1	2	3	4
22 ¿Considera usted que tiene independencia (autonomía) en su trabajo?	1	2	3	4
23 ¿Considera ud que dispone de capacidad de iniciativa en su trabajo?	1	2	3	4
24 Para hacer su trabajo, ¿depende por completo de lo que su jefe o jefes le dicen que haga o le mandan?	1	2	3	4
25 ¿Prefiere cumplir órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades?	1	2	3	4
26 ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?	1	2	3	4
27 ¿Considera ud que es rutinario su trabajo?	1	2	3	4
28 ¿Se lleva ud bien con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4
29 ¿Ha escuchado ud comentarios de sus compañeros sobre la posibilidad de buscar otro trabajo en los próximos meses?	1	2	3	4
30 ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?	1	2	3	4
31 ¿Piensa que existe "lucha" entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?	1	2	3	4
32 ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	1	2	3	4
33 Cuando entró en la empresa, le ayudaron alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?	1	2	3	4
34 ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, su salario o su futuro profesional?	1	2	3	4
35 ¿Existe mucha rotación en Comisariato?	1	2	3	4

Cuestionario de Clima Organizacional
--------------------------------------

	No	A veces / Un poco	Si	No sé / no aplica
36 ¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?	1	2	3	4
37 ¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes con ud en su trabajo?	1	2	3	4
38 ¿Su jefe le comprende?	1	2	3	4
39 ¿Considera a su jefe autoritario ("mandón")?	1	2	3	4
40 ¿Considera a su jefe participativo (toma en cuenta mis ideas)?	1	2	3	4
41 ¿Trabaja con su jefe y compañeros como un verdadero equipo?	1	2	3	4
42 ¿Se considera vigilado (a) continuamente por su jefe o jefes?	1	2	3	4
43 ¿Su jefe suele hacer caso a rumores o chismes sobre ud o sus compañeros?	1	2	3	4
44 ¿Considera ud que tiene un jefe ecuánime (que no pierda el control) y con personalidad de líder?	1	2	3	4
45 ¿Cree que existe buena comunicación de su jefe hacia ud?	1	2	3	4
46 ¿Cree que existe buena comunicación de ud hacia su jefe?	1	2	3	4
47 ¿Cree ud que las políticas de puertas abiertas se cumplen en su lugar de trabajo?	1	2	3	4
48 Considera ud que tiene un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?	1	2	3	4
49 ¿El puesto que ud ocupa en Comisariato está en relación con el nivel de estudios que ud tiene?	1	2	3	4
50 ¿El puesto que ud desempeña en Comisariato es acorde a su experiencia de trabajo?	1	2	3	4
51 ¿Considera ud que constantemente lo están capacitando para mejorar su desempeño?	1	2	3	4
52 ¿Se considera poco valorado (a) por el puesto de trabajo que ocupa en Comisariato?	1	2	3	4
53 ¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que ud?	1	2	3	4
54 ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, es valorado por su jefe o jefes?	1	2	3	4
55 ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, dentro de Comisariato, aún sin cambio en el salario?	1	2	3	4
56 ¿Considera que ud hace, en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros que ganan lo mismo que ud?	1	2	3	4
57 ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo, dentro de Comisariato?	1	2	3	4
58 ¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de ascender dentro de Comisariato?	1	2	3	4
59 ¿Le gustaría trasladarse a otro restaurante de Comisariato, en su misma ciudad o en otra?	1	2	3	4
60 ¿Considera que está bien remunerado su trabajo (le pagan bien)?	1	2	3	4
61 De acuerdo con los sueldos que existen en Comisariato, ¿cree que debería ganar más?	1	2	3	4
62 ¿Considera que entre sus compañeros y ud hay igualdad entre trabajo efectuado y salario recibido?	1	2	3	4
63 ¿Considera que usted tiene un salario competitivo dentro de este mercado?	1	2	3	4
64 ¿Considera que la empresa cuenta con programas de incentivos y/o beneficios adicionales acordes al trabajo que usted desarrolla?	1	2	3	4
65 ¿Recientemente ha buscado ud otro trabajo fuera de Comisariato?	1	2	3	4
66 ¿Cree ud que es difícil encontrar otro trabajo?	1	2	3	4
67 ¿Cree ud que sería fácil mejorar en otra empresa sus condiciones salariales actuales?	1	2	3	4
68 ¿Piensa que el salario no lo es todo y que existen otros factores en su empresa o en su puesto de trabajo que le compensan?	1	2	3	4
69 ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está acorde con la situación y la marcha económica de la empresa?	1	2	3	4
70 ¿Considera ud que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en Comisariato, entre hombres y mujeres?	1	2	3	4
71 ¿Considera ud que existe igualdad, en el salario en trabajos similares dentro de Comisariato, entre hombres y mujeres?	1	2	3	4
72 ¿Considera que esta encuesta es una buena herramienta para poder manifestar sus inquietudes?	1	2	3	4

Si desea hacer algún comentario adicional, por favor utilice el reverso de esta hoja.

Gracias por sus opiniones!!!!

## ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**A. Por favor, indique si es usted:**

1.  Director o Gerente de Departamento
  2.  Apoyo administrativo
  3.  Chofer
  4.  Colaborador(a) de producción
- 

**B. Por favor, indique su sexo:**

1.  Masculino
  1.  Femenino
- 

**C. Por favor, indique su estado civil:**

1.  Soltero(a)
  2.  Casado(a)
  3.  Unión libre
  4.  Divorciado(a)
- 

**D. Por favor, indique su nivel de escolaridad:**

1.  Primaria incompleta
  2.  Primaria completa
  3.  Secundaria incompleta
  4.  Secundaria completa
  5.  Universitaria incompleta
  6.  Universitaria completa
  7.  Otra
- 

**E. Por favor, indique cuánto tiempo lleva usted laborando para Comisariato?**

1.  Menos de 3 meses
  2.  Más de 3 pero menos de 6 meses
  3.  Más de 6 meses pero menos de un año
  4.  Más de un año pero menos de tres
  5.  De 3 a 5 años
  6.  Más de 5 años
- 

**F. Por favor, indique cuál es su edad?**

1.  Entre 18 y 22 años
2.  Entre 23 y 25 años
3.  Entre 25 y 30 años
4.  Más de 30 años