



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**IDENTIFICAR LAS CAUSAS DEL AUMENTO DE ROTACION
DE PERSONAL REALIZANDO UN DIAGNOSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Proyecto de Campo para obtener el grado de
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Presenta

Lic. Erika Lizeth Lavenant Hernández

Asesor:

Mtro: J. Alfredo Salinas Alanís

Monterrey, Nuevo León, Junio 24 de 2010

INDICE

1.	UBICACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1	Objetivo	4
1.2	Descripción del problema.....	5
1.3	Justificación	5
1.4	Propósito del proyecto.....	6
1.5	Objetivo general	6
1.6	Objetivos específicos	6
1.7	Alcance	7
1.8	Delimitaciones	7
2.	MARCO TEÒRICO	8
2.1	Organización	8
2.2	Cultura organizacional	9
2.2.1	Factores de la cultura organizacional.....	10
2.2.1.1	Personalidad.....	11
2.2.1.2	Simbólicos.....	12
2.2.1.3	Comunicación.....	13
2.3	Clima organizacional.....	14
2.3.1	Importancia del clima organizacional.....	16
2.3.2	Características del clima organizacional	17
2.3.3	Formas del clima organizacional.....	19
2.4	Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	21
2.5	Comunicación.....	21

2.5.1	Comunicación organizacional.....	22
2.5.2	Proceso de comunicación.....	24
2.5.2.1	La fuente.....	25
2.5.2.2	El canal.....	25
2.5.2.3	El mensaje.....	26
2.5.3	Funciones de la comunicación.....	27
2.5.4	Tipos de comunicación.....	28
2.5.4.1	Comunicación interpersonal.....	28
2.5.4.2	Comunicación impersonal.....	28
2.5.5	Comunicación interna.....	29
2.5.5.1	Comunicación descendente.....	30
2.5.5.2	Comunicación ascendente.....	30
2.5.5.3	Comunicación horizontal.....	31
2.5.6	Barreras de comunicación.....	31
2.5.6.1	Emociones.....	31
2.5.6.2	Filtrado.....	32
2.5.6.3	Lenguaje.....	32
2.5.6.4	Percepción selectiva.....	32
2.6	Motivación.....	33
2.6.1	Teorías de la motivación.....	35
2.6.1.1	Teoría X.....	35
2.6.1.2	Teoría Y.....	35
2.6.1.3	Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	36
2.6.1.4	Teoría de la motivación e higiene.....	36

2.6.2	Clasificación de las motivaciones.....	36
2.6.2.1	Motivación positiva.....	37
2.6.2.1.1	Motivación intrínseca.....	37
2.6.2.1.2	Motivación extrínseca.....	37
2.6.2.2	Motivación negativa.....	38
2.7	Capacitación.....	38
2.7.1	Importancia de la capacitación.....	40
2.7.2	Proceso de capacitación.....	40
2.7.3	Necesidades de capacitación.....	41
2.7.4	Técnicas para determinar los requerimientos de capacitación.....	42
2.8	Seguridad e higiene.....	43
2.8.1	Conceptos básicos sobre higiene.....	44
2.9	Rotación del personal.....	45
2.9.1	Causas de la rotación.....	46
2.9.2	Ventajas de la rotación.....	47
2.9.3	Desventajas de la rotación.....	47
2.10	Encuesta.....	48
2.10.1	Tipos de encuesta.....	49
2.10.2	Métodos de encuesta.....	50
2.10.2.1	Cuestionario.....	51
3	METODOLOGÍA.....	52
3.1	Desarrollo de objetivos.....	52
3.2	Definición de variables.....	52
3.3	Diseño del cuestionario o instrumento de medición.....	53

3.4	Plan de aplicación	55
3.5	Obtención de resultados.....	56
3.6	Sugerencias de mejora.....	56
4	ANÀLISIS POR RESULTADOS.....	57
5	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFIA.....	104
ANEXOS		
Anexo A	Cuestionario.....	110
Anexo B	Encuesta de salida.....	119
Anexo C	Buzón de sugerencias.....	122

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Porque su presencia me ha fortalecido para finalizar con éxito todas las etapas de mi vida.

A MI FAMILIA

Por apoyarme en todo lo que me propuesto, darme la confianza para seguir adelante y ayudarme a enfrentar muchos obstáculos en cada periodo de mi vida, así forjándome para llegar a ser quien soy. Mi hermano por darle sentido especial a mi vida y compartir muchos de los mejores momentos conmigo.

A BECAS UANL

Por permitir la realización de mi proyecto dentro del departamento y proporcionarme todas las facilidades necesarias para lograrlo con éxito, a mi director Fernando por siempre impulsarme a ser mejor persona y superarme.

A MIS ASESORES DE PROYECTO

Maestro Javier Quiroga, Marco Wong, Fernando Gómez, Alfredo Salinas porque siempre estuvieron con la mejor disposición de ayudarme y guiarme durante la elaboración de este proyecto dándome sus valiosas observaciones y recordarme que siempre hay que buscar la perfección,

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA

El departamento de Becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que es el lugar en donde se realizará el proyecto aplicando un diagnóstico de clima laboral, fue creado en sesión celebrada el día 30 de Marzo de 1998 por el H. Consejo Universitario, se aprobó la creación del Departamento de Becas y Créditos con identidad propia, para que mantenga los criterios aprobados por el mismo, en el otorgamiento de los diferentes tipos de becas solicitadas, apoyándose en un comité con funciones de vigilar y controlar las políticas y procedimientos en la asignación de becas y créditos, los cuales estarán orientados a facilitarlas a los alumnos nacionales que así lo demuestren en referencia a los lineamientos establecidos por dicho Consejo.

Tiene como objetivo apoyar con becas sobre la cuota escolar a los alumnos de escasos recursos con deseos de estudiar la preparatoria o alguna carrera profesional de las que se imparten en nuestra universidad.

Se otorgan beca en cuotas escolares de rectoría por:

Mérito académico

Alumnos que obtuvieron el 1er lugar de la generación al terminar su preparatoria o licenciatura.

Por promedio

Se otorga beca a los tres primeros lugares por semestre y por carrera de cada dependencia.

Deportiva

Alumnos que participan en equipos representativos de la U.A.N.L.

Desempeño Académico

Alumnos que se distinguieron por desempeñarse en diferentes actividades culturales y/o académicas.

Por convenio

Establecido entre la U.A.N.L. y algunas instituciones.

Escasos Recursos

Alumnos con bajos recursos económicos donde los ingresos familiares son menos a cinco salarios mínimos.

Política de calidad del departamento de becas

En el Departamento de Becas estamos comprometidos con la satisfacción de los usuarios del servicio a través del cumplimiento de la normatividad de la UANL del sistema de mejora continua, contando con personal calificado con calidad de vida y protegiendo el medio ambiente.

Misión

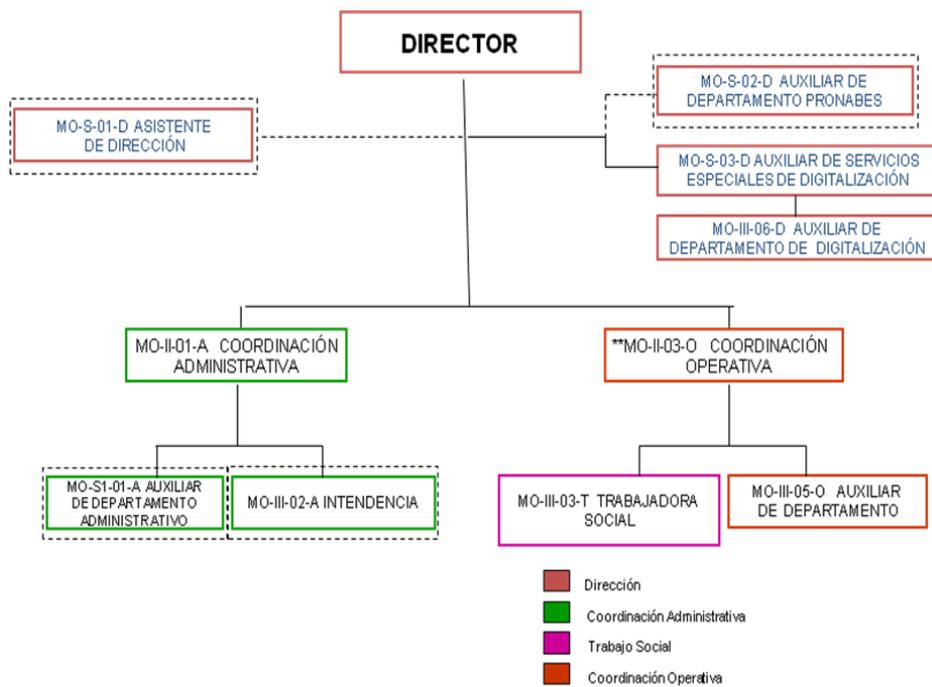
En el Departamento de becas se ofrece un servicio personalizado y de alta calidad a lo usuarios en la realización de tramites a fin de promover la formación de personas que contribuyan al desarrollo económico y social a nivel estatal, nacional e internacional.

Valores

Los valores del Departamento de Becas son los siguientes:

- Honradez
- Justicia
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Verdad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

Estructura organizacional



1.1 Objetivo

Identificar las causas del aumento de rotación de personal operativo del departamento de becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León realizando un diagnóstico de clima organizacional.

1.2 Descripción del problema

La organización no conoce el nivel de clima organizacional del personal que está conformado por 32 empleados el cual representa el 100%, el proyecto surge debido a que el Departamento de Becas de la UANL a detectado que hay aumento en la rotación de personal, antes no se presentaba rotación importante tres empleados cada año que representa el 9.37 %, ahora la rotación ha aumentado a cinco por año, lo que se representa el 15.63% de la población total.

1.3 Justificación

Los resultados obtenidos serán de gran utilidad para el Departamento de Becas, ya que con esto, conocerán cuales son las causas de la excesiva rotación de personal, y de esta manera podrá tomar las medidas preventivas para lograr retener su personal.

En lo profesional considero que este tema me va a servir en mucho ya que es una problemática en algunas organizaciones hoy en día, lo cual está representando pérdidas económicas para las empresas, en los costos administrativos de los que se van, cuesta demasiado contratar y entrenar al sustituto, etcétera. Siento este caso me va a permitir empaparme del

tema y lo tomaré como experiencia que podré compartirla en esta u otras organizaciones con un problema similar a este en el futuro

1.4 Propósito del proyecto

Encontrar las causas de la rotación en el departamento de becas de la UANL, para evitar que se siga dando por las mismas causas, con la información que las encuestas aplicadas me proporcionen.

1.5 Objetivo general

Identificar las causas de aumento de rotación de personal del Departamento de Becas realizando un diagnóstico de clima organizacional.

1.6 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de capacitación de los empleados
- Analizar la comunicación interna
- Analizar la motivación

- Diseñar la herramienta para medir cada una de las variables
- Proponer posibles soluciones para mejorar las diferencias en las variables de estudio.

1.7 Alcance

Se entregara al Departamento de Becas un documento que contenga el estudio de las variables a tratar de identificar el problema de la rotación de personal.

1.8 Delimitaciones

Adaptarse para trabajar dentro de los horarios del Departamento de Becas. Otra limitante, es que al momento de aplicar las encuestas los empleados no contesten con honestidad, y esto puede crear distorsión al momento de entregar los resultados a la empresa.

2. MARCO TEÒRICO

En este apartado realice una recapitulación de los conceptos para fundamentar la realización del proyecto.

2.1 Organización

Según Reyes, la organización es la escritura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actitudes de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes 1986)

Una organización pretende satisfacer cierto tipo de necesidades, considerando la transformación del trabajo y del capital, es así que se forma un grupo social por medio de una jerarquía y una división del trabajo. (Hamoton, 1989)

2.2 Cultura organizacional

Según Hellriegel, “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”. (Hellriegel, 1999:548)

Según Schein, mencionado por Rodríguez, “La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de un organización. Ellas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”. (Rodríguez, 1999; 136)

“La cultura organizacional es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización. Al igual que la forma de ser y pensar adquirida con el paso de los años, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es un resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores quienes se encargan de establecer en un inicio las normas,

valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización”. (González, M. y Olivares, S., 1999; 215)

2.2.1 Factores de la cultura organizacional

Galpin, mencionado por Diez, señala que la cultura organizacional es un mosaico de elementos interrelacionados. Cuando estos elementos individualizados interactúan en el trabajo diario, crean de manera colectiva la cultura de la organización.

Los factores principales de la cultura son: factores de personalidad, factores simbólicos y factores de la comunicación.

Figura 1. Factores de la cultura organizacional



(Diez,2001)

2.2.1.1 Personalidad

En este factor se ubica la forma de ser de las organizaciones y sus manifestaciones inmediatas. Dentro de los factores de personalidad se mencionan los valores, las actitudes y las creencias. Los valores sirven a los miembros de la organización como referencia del comportamiento, en los que basan sus juicios y les sirven para guiar su conducta, constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, entre los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento.

Las actitudes son los comportamientos mas o menos explícitos en los que se manifiestan los valores. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Las creencias son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independiente de su validez objetiva. Las creencias son lo que las personas aceptan como cierto, son ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que denominen su cultura y le den el sello distintivo.

2.2.1.2 Simbólicos

Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo y a las relaciones que se generan entre ellos.

Entre los factores se encuentran: los ritos o rutinas que se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización.

Los héroes son figuras clave de la cultura, que influyen con su personalidad y actitudes en el fortalecimiento de los valores y las normas de la cultura.

Los mitos y leyendas son los relatos que tienen el propósito de transmitir los valores culturales de algunos hechos beneficiosos ocurridos en la organización.

Los Tabúes se originan por hechos prohibidos o tragedias ocurridas en la organización que han dejado su marca, marca en conductas que no deben manifestarse dentro de la organización.

2.2.1.3 Comunicación

Dentro de este factor se ubican los elementos de lenguaje, metáforas y espacio físico de la organización. El lenguaje es la forma de hablar que dice mucho de las personas en cuanto su formación y protección. El lenguaje es típico de cada organización o departamento, lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura.

En las metáforas se utilizan palabras con distinto sentido que permiten a la imaginación participar provocando visualizar la imagen del concepto que se desea.

El espacio físico se considera como una forma de transmitir los valores deseados en la organización, desde la forma en que se encuentran distribuidos los equipos, mobiliario y la decoración del lugar.

(Diez, 2001)

2.3 Clima organizacional

El éxito de una organización no solo se determina por las habilidades y motivaciones individuales de los empleados y gerentes. El trabajo de los grupos y de los equipos también es indispensable para el éxito organizacional. Es por eso que las empresas necesitan conocer la cultura con la cual se desarrolla el trabajo para poder mejorar la productividad y la calidad de trabajo.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de una empresa, y está ligada al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadena diversos tipos de motivación entre sus miembros. (Álvarez, 2003)

El mantener un clima favorable en la empresa es algo importante para la administración de recursos humanos. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y mediano plazo, un clima positivo propicia una mejor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el “aumento del compromiso y de la lealtad”. (P.A. & Partners-Informatica, 2003)

Hablar de clima organizacional remite al ambiente donde toda persona realiza su trabajo, a las relaciones que tiene con otras personas dentro de la organización y fuera de ella, al trato con el jefe, a la motivación hacia su trabajo, al reconocimiento de su desempeño, etc., todo esto permite establecer un vínculo o un obstáculo para el desempeño en conjunto de los integrantes de la organización.

Robbins, define al clima organizacional como un ambiente compuesto de instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. (Robbins, 1999)

Mientras que Gonclaves define el concepto de clima organizacional desde el punto de vista de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el lugar de trabajo. (Gonclaves, 1997)

Se observa que estas dos definiciones son opuestas, Gonclaves lo analiza desde el punto de vista interno del trabajador mientras que Robbins lo ubica como factor externo al individuo.

Alguno de los elementos que componen al clima organizacional son: la comunicación, motivación, capacitación, seguridad e higiene, los cuales se utilizaran para llevar a cabo el proyecto en cuestión.

2.3.1 Importancia del clima organizacional

Según Burnet, una organización debe de ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas en la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique la organización los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Con estos tres puntos, el autor indica que toda organización podrá tener el control sobre el clima organizacional y manejar de una manera apropiada a la empresa.

2.3.2 Características del clima organizacional

Para conocer el clima de la organización debe surgir una necesidad de lo que está sucediendo dentro de la empresa y su influencia en las decisiones y actuaciones de los miembros, por lo que Rodríguez (1999) presenta ocho características para conocer el clima organizacional:

1. Conocer la situación que se presenta en el lugar de trabajo. Las variables que definen el clima son aspectos que tienen que ver con el ambiente laboral.
2. Tener una permanencia con el clima laboral aunque se presenten cambios. Una situación de conflicto no resuelto puede empeorar el clima organizacional en un periodo muy largo.

3. Manifiestar un fuerte impacto sobre los miembros de la empresa. El clima organizacional trae como consecuencia una mayor participación de sus miembros para realizar mejor sus tareas.
4. Tener un estrecho grado de compromiso e identificación de los trabajadores de la organización. Una organización con un buen clima organizacional significa un alto nivel de identificación con los trabajadores.
5. Influir comportamientos y actitudes. Cuando los trabajadores sienten un buen clima organizacional contribuyen con su propio comportamiento para que este clima sea agradable.
6. Detectar las variables que son afectadas por el clima organizacional de una organización. Estas variables pueden ser estilo y dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Un estilo de gestión muy autoritario y exceso de control en los trabajadores puede provocar un clima laboral tenso y de desconfianza.
7. Visualizar un excesivo ausentismo y rotación pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Cuando los trabajadores de una organización

no se sientes satisfechos, es un indicador clave de un mal clima laboral.

8. Estabilizar un clima laboral cuando se presenten cambios en el mismo. Los cambios en un clima laboral si son posibles pero se requiere cambiar mas que una variable para que este sea duradero y se estabilice con una nueva configuración.

2.3.3 Formas de clima organizacional

Likert, mencionado por Rodríguez, sostiene que para la percepción del clima en una organización intervienen variables como la estructura de la organización, las reglas y normas, toma de decisiones, actitudes, comunicación, motivaciones y finalmente las variables que muestren los resultados obtenidos de las organizaciones como los son las ganancias y las pérdidas definidas por las primeras variables mencionadas. (Rodríguez, 1999; 162)

Cuando estas variables interactúan entre si, traen como consecuencia la determinación de tipos de clima organizacional, en donde Likert mencionado por Rodríguez, los llama tipos de sistemas organizacionales.

Estos son:

1. Sistema I: Autoritario. En este sistema las decisiones se toman por la alta dirección difundíendolas de una manera burocratizada en donde se muestra un clima de desconfianza, temor e inseguridad.

2. Sistema II: Paternalista. las decisiones son también tomadas por los niveles superiores de la organización, mostrando un control centralizado pero hay una menor delegación que en el sistema autoritario. La autoridad tiene todo el poder pero concede ciertas facilidades a sus subordinados. Se muestra un clima de confianza, estable y estructurado.

3. Sistema III: Consultivo. Las decisiones las toman por los niveles inferiores, el control es delegado también a niveles inferiores y el clima de esta organización es de confianza y mucha responsabilidad.

4. Sistema IV: Participativo. La toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino distribuida en diferentes lugares. La comunicación es vertical y horizontal generando una participación en equipo. Se muestra un clima de mucha confianza y compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

2.4 Diferencia entre clima y cultura organizacional

Según los autores consultados se concluye que la cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización, mientras que el clima organizacional se refiere a la percepción que cada individuo tiene ante la situación.

2.5 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas interactúan con pleno juicio y compartiendo hechos, sentimientos e intenciones a través del uso de signos verbales y no verbales observables en un medio. (Neher, 1997)

Chruden y Sherman afirman que “la comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y las organizaciones, mediante la cual, la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, y relaciona sus partes y sus procesos internos, unos con otros”. (Chruden y Sherman, 1993: 192)

“La comunicación es la transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor por medio de una señal de algún tipo, enviada a través de un canal de algún tipo”. (Schiffman, 1997:321)

2.5.1 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es considerada una herramienta que se utiliza para orientar todas las practicas individuales y de equipo dentro de una organización, para de esta manera cumplir con los objetivos y con la visión.

Para profundizar en el tema, se buscaron varios autores, y la información que se obtuvo fue la siguiente:

El autor Collado menciona que la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y hacer más rápido el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las ideas, actitudes y conductas tanto del publico interno como del externo de la empresa, con la finalidad de que se cumplan los objetivos de la misma. (Collado, 1991)

En la comunicación organizacional se han desarrollado diferentes líneas de trabajo:

1. Creación de sistemas eficaces de comunicación. Aquí se resalta la importancia de la comunicación en un sistema organizacional.
2. Desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal y grupal. La comunicación interpersonal es un área que el individuo puede desarrollar y la cual es muy importante, ya que como el autor Manuel Smith lo dice, la mayoría de los problemas clínicos tienen su origen en los problemas de comunicación. Algunas de las habilidades básicas para la comunicación son: la organización de ideas elección de tiempo y lugar adecuados, conocimiento del oyente, saber escuchar y la retroalimentación.
3. Elaboración de la revista interna de comunicación. Esta revista tiene como finalidad apoyar las metas y objetivos organizacionales. Su función abarca la parte informativa, educativa, social, cultural y de entretenimiento.
4. Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de telecomunicaciones o informática en el área de la comunicación. Se refiere a tecnologías como internet, intranet, celulares, conferencia vía satelital, sesiones de preguntas y respuestas vía fax, etc.

(González y Olivares, 1999)

2.5.2 Proceso de comunicación

Se puede considerar la comunicación como un proceso o flujo. Los problemas en ella ocurren cuando hay desviaciones o bloqueos en ese flujo.

El proceso de comunicación según los autores consultados, consiste en el proceso de transmitir significados del emisor al receptor. Este proceso está comprendido de siete elementos clave: una idea, una codificación del mensaje, los medios para su transmisión, ruidos o interferencias en el mensaje, recepción del mismo, decodificación de este y acción subsecuente. (Hodgetts y Altman, 1981)

En el proceso de comunicación hay cuatro elementos que son primordiales en la comunicación, los cuales son: fuente, destino, medio y mensaje.

La fuente es donde inicia el mensaje y es de gran influencia; después el mensaje es codificado para poder llegar de la mejor manera a su destino; a través del canal el mensaje es transmitido y por último llega al receptor, el cual codifica el mensaje nuevamente de acuerdo a su propia

experiencia. Una vez realizado esto surge la retroalimentación que se lleva a cabo cuando el emisor percibe que el mensaje ha sido recibido.

2.5.2.1 La fuente

La fuente es donde inicia el mensaje, y es parte primordial en el impacto que tendrá el mensaje en el receptor. (Schiffman, 1991)

El autor Robbins menciona que la fuente es donde se inicia el mensaje al ser codificado un pensamiento. Existen cuatro condiciones que pueden afectar al mensaje que es codificado, estas son: las habilidades de la fuente, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural. (Robbins, 1996)

2.5.2.2 El canal

El canal es el medio a través del cual es enviado el mensaje; “es seleccionado por la fuente, que debe determinar que canal es formal y cual es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. En un esquema tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización; otras formas de mensaje, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización”. (Robbins, 1996; 379)

2.5.2.3 El mensaje

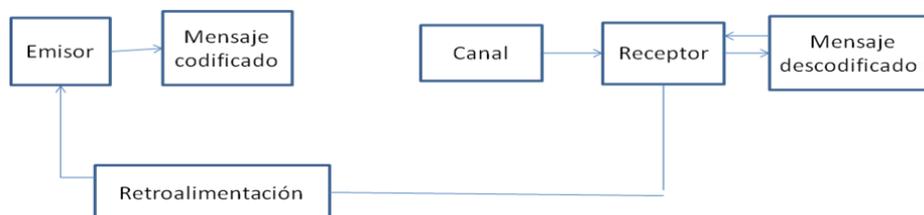
Dentro del proceso de la comunicación, el mensaje es visto como el elemento más importante, ya que es el motivo de que se de la comunicación entre el emisor y el receptor.

“El mensaje es el pensamiento, la idea, la actitud, la imagen u otra información que el emisor desee transmitir a la audiencia que se pretenda alcanzar”. (Schiffman, 1991:355)

El autor Robbins define el mensaje como “el producto físico real de la codificación de la fuente”. (Robbins, 1996:379)

En la siguiente figura se puede observar el proceso de la comunicación según Schiffman.

Figura 2. Proceso de comunicación



(Schiffman, 1991;322)

2.5.3 Funciones de la comunicación

La comunicación debe incluir la transferencia como la comprensión del significado. Esta desempeña cuatro principales funciones dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación controla el comportamiento de las personas dentro de la organización a través de las jerarquías de autoridad y lineamientos que deben ser cumplidos por los empleados.

La comunicación también motiva a los trabajadores al darles ideas de cómo mejorar su desempeño o al informarles lo bien que lo están desarrollando.

La comunicación dentro del grupo ayuda a que los miembros de la empresa muestren sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

Además la comunicación brinda la información necesaria para la toma de decisiones y de evaluación de alternativas en la empresa. (Robbins, 1996)

2.5.4 Tipos de comunicación

La comunicación interpersonal y la comunicación impersonal, son los dos tipos de comunicación que existen.

2.5.4.1 Comunicación interpersonal

Este tipo de comunicación se lleva a cabo de cara a cara y es a nivel más personal de la comunicación entre las personas.

La comunicación informal es la directa entre dos o más personas que tengan relación; y la comunicación formal es la que ocurre entre una persona que representa a una organización lucrativa o no lucrativa y una u otras más. (Schiffman, 1991)

2.5.4.2 Comunicación impersonal

La comunicación impersonal es semejante a la comunicación interpersonal, sólo que en este tipo no hay contacto entre la fuente y el

receptor. La comunicación impersonal está dirigida a un gran número de personas; y es conocida como comunicación en masa.

Para este tipo de comunicación las fuentes principales son por medio de organizaciones que desarrollan y transmiten mensajes por medio de departamentos específicos.

Los receptores de este tipo de mensajes son de una o varias audiencias específicas, a las que cierta organización está tratando de darles un mensaje, ya sea para informar, influenciar o persuadir.

Por lo tanto la comunicación impersonal utiliza canales masivos tales como la televisión, radio, periódicos, revistas, etc. (Schiffman, 1991)

2.5.5 Comunicación interna

La comunicación interna es aquella que está dirigida al trabajador y que permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. (Muñiz, 2001)

2.5.5.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente es aquella que sirve para emitir las reglas de un superior a los subordinados.

Además con este tipo de comunicación se proporcionan las instrucciones específicas de trabajo referentes a lo que se debe hacer, quien y cuando debe realizarlo. (Hodgetts y Altman, 1981)

2.5.5.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente ofrece a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados.

La comunicación ascendente crea un canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas, entre otras. (Hodgetts y Altman, 1981)

2.5.5.3 Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico.

La comunicación horizontal se emplea para fines de integración y coordinación. (Hodgetts y Altman, 1981)

2.5.6 Barreras de la comunicación

Existen algunas barreras las cuales impiden que la comunicación sea efectiva son las emociones, filtrado, el lenguaje y la percepción.

2.5.6.1 Emociones

Este tipo de barrera personal donde el estado de ánimo tanto del receptor como del emisor causa interferencia en la comunicación impide que el mensaje sea transmitido correctamente; esto debido a que las emociones afectan el tono de voz, movimientos y la gesticulación. De la misma manera, los mensajes no son bien recibidos cuando el receptor se encuentra triste o enojado.

2.5.6.2 Filtrado

Esta barrera de la comunicación se refiere a cuando el emisor manipula la información que será enviada al receptor para que esta sea recibida de manera positiva o favorable, es decir se filtra la información y solo se transmite aquella que el emisor sabe que el receptor quiere escuchar.

2.5.6.3 Lenguaje

Las variables como la edad de las personas, la inteligencia y el nivel cultural representan una barrera para la comunicación, ya que las personas tienen diferentes antecedentes lo cual provoca esta diferencia en el lenguaje. (Robbins, 1996)

2.5.6.4 Percepción selectiva

La percepción es la perspectiva que tiene una persona sobre la realidad. (Hodgetts y Altman, 1981)

Es cuando los receptores escuchan y ven selectivamente de acuerdo a sus necesidades, experiencia, antecedentes y otras características.

En esta barrera de la comunicación, el receptor capta selectivamente la información y proyectan sus ideales de acuerdo a como decodifican la información. (Robbins, 1996)

2.6 Motivación

La motivación según los autores consultados, es la elección que hacen los individuos entre las diferentes respuestas voluntarias. (Vroom, 1978)

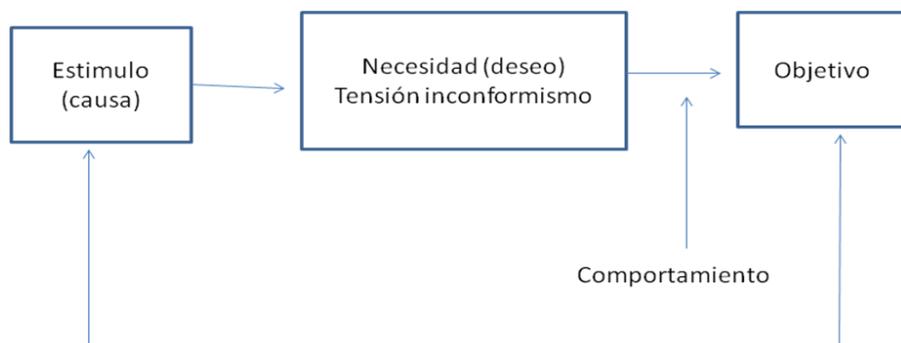
Además, la motivación es la capacidad de mover a otros; de decidir en su decisión surgente, es decir, darle razones para querer cierta cosa y hacer lo necesario para conseguirla. (Llano, 1979)

Según Robbins, la motivación es la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. (Robbins, 1987)

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Figura 3. Modelo básico de motivación



(Chiavenato, 2000)

2.6.1 Teorías de la motivación

Según los autores consultados, la teoría de la motivación es que el individuo actúa por el anhelo de satisfacer la necesidad. (Chruden y Sherman, 1993)

Según Robbins, la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Algunas de las primeras teorías sobre la motivación son:

2.6.1.1 Teoría X

Supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y debe obligárseles a cumplir.

2.6.1.2 Teoría Y

Supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su autodirección.

2.6.1.3 Teoría de la jerarquía de necesidades

En esta teoría hay una jerarquía de cinco necesidades, fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y a de autorrealización, tales que a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante.

2.6.1.4 Teoría de la motivación e higiene

Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos esta asociados con la insatisfacción. (Robbins, 1998)

2.6.2 Clasificación de las motivaciones

Según el autor consultado, define a la motivación como positiva y negativa.

2.6.2.1 Motivación positiva

La motivación positiva es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Este tipo de motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

2.6.2.1.1 Motivación intrínseca

Este tipo de motivación, es cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Está definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

2.6.2.1.2 Motivación extrínseca

Es extrínseca cuando el alumno solo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que esta ofrece. Contraria a la intrínseca, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin y no el fin en sí mismas.

2.6.2.2 Motivación negativa

La motivación negativa, es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. De la familia o de la sociedad. (Chiavenato, 1998)

2.7 Capacitación

Por medio de la capacitación, los trabajadores adquieren los conocimientos y habilidades que requieren para saber como hacer eficientemente las cosas.

Dessler afirma que existen varios tipos de capacitación por ejemplo la capacitación técnica y el desarrollo gerencial. El propósito de la capacitación técnica es ofrecer a los nuevos empleados las habilidades que necesitan para desempeñarse en sus puestos.

El desarrollo gerencial es una capacitación a largo plazo, cuyo objetivo es preparar al empleado para algún puesto futuro. A pesar de que existen diferencias entre una y la otra, las técnicas que se utilizan en la capacitación y en el desarrollo son las mismas.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. (Dessler, 1996)

Además, la capacitación es toda actividad que se realiza en una organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. (Aquino, J; Vola; Arecco y Aquino, G 1996)

Para que una empresa pueda sobrevivir y prosperar necesita de prestancia y flexibilidad, y para satisfacer estos criterios es necesario que los empleados tengan más que una capacitación técnica. Se requiere que estos tengan la habilidad de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar en equipo y desplazarse de un puesto en puesto.

2.7.1 Importancia de la capacitación

Según Robles la capacitación es importante ya que eleva la productividad del personal, para poder reducir costos y poder competir en precio en los mercados internacionales.

El personal requiere realizar adecuadamente las tareas de su puesto o las de puestos de mayor responsabilidad cuando va a hacer promovido. (Robles, 2000)

2.7.2 Proceso de capacitación

El autor propone que la capacitación está compuesta por cuatro pasos, estos consisten en:

Evaluación: en este proceso se tiene como propósito definir las necesidades de la capacitación.

Establecer los objetivos de la capacitación: especificar en términos medibles y observables el grado del desempeño que se requiere alcanzar.

Capacitación: en este paso se seleccionan las técnicas que se utilizarán y se llevarán a cabo.

Evaluación: Se compara el grado de desempeño anterior con el grado de desempeño posterior a la capacitación de los empleados con lo cual se puede evaluar si el programa de capacitación fue eficiente.

(Dessler, 1996)

2.7.3 Necesidades de capacitación

El autor consultado, Dessler, sostiene que la evaluación de las necesidades de capacitación de las personas que son nuevas en un puesto es más sencilla que la evaluación de las necesidades de capacitación en los empleados actuales, ya que en el primer grupo de personas lo más importante es determinar en que consiste el puesto y dividirlo en

subtareas. Y en cuanto a los empleados actuales las cosas son mas complejas pues generalmente las necesidades de capacitación son derivadas de problemas, por lo tanto se tiene que definir si la capacitación es en realidad la solución.

(Dessler, 1996)

2.7.4 Técnicas para determinar los requerimientos de capacitación

El análisis de tareas consiste en saber los requerimientos del puesto para después establecer la capacitación necesaria. Este es apropiado para determinar las necesidades de capacitación en los nuevos empleados. El objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento que se requiere para un desempeño eficiente.

El análisis del desempeño trata de evaluar el desempeño de los empleados actuales para saber si la capacitación es la solución para reducir los problemas del desempeño. Este análisis se utiliza para identificar si existe una deficiencia en el rendimiento y saber si esa falla puede remediarse por medio de la capacitación. (Dessler, 1996)

2.8 Seguridad e higiene

Las técnicas que se utilizan para conocer cuáles son las dificultades o accidentes concernientes con tareas laborales, con las personas que la realizan, con las personas que están involucradas con dicha tarea; así como también los materiales y equipos necesarios para que se lleven a cabo, se le conoce como prevención de los riesgos laborales.

La seguridad según Rodellar es un estado deseable de las personas frente a los riesgos.

Además menciona que la higiene industrial tiene por objeto la prevención de las enfermedades profesionales a través de la aplicación de técnicas de ingeniería que actúan sobre agentes contaminantes del ambiente de trabajo, ya sean físicos, químicos o biológicos. (Rodellar, 1999)

Es deber de las empresas cuidar que las instalaciones estén en las condiciones adecuadas para que no perjudiquen la salud de los trabajadores.

prevención de accidentes.

(Rodellar, 1999)

2.8.2 Conceptos básicos sobre higiene

En la siguiente tabla se muestran diferentes conceptos sobre higiene

Tabla 1. Conceptos de e higiene

HIGIENE
<p>Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.</p> <p>Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.</p> <p>Conforman un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar salud.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.</p> <p>Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.</p> <p>Prevenir el empeoramiento de enfermedades u lesiones.</p>

Mantener la salud de los trabajadores.

Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

¿Cómo se pueden lograr estos objetivos?

Educación de todos los miembros de la empresa, indicando peligros existentes y enseñando como evitarlos.

Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes de la empresa.

(Rodellar, 1999)

2.9 Rotación de personal

Reyes Ponce define la rotación como la cantidad de trabajadores que se van y vuelven, en relación con el total de una empresa, departamento o puesto. No se debe considerar como rotación a los empleados que salen de la empresa y que no son sustituidos. (Reyes, 1987)

2.9.1 Causas de la rotación

Reyes menciona algunas de las causas por las cuales existe rotación de personal en las empresas con las siguientes:

Forzosa:	Voluntarias:
Muerte	Renuncia del trabajador
Jubilación	Búsqueda de mejor paga
Incapacidad permanente	Por trato inadecuado
Enfermedad	Por no poder progresar y ascender
	El trabajo no es satisfeco para el empleado
	Condiciones de trabajo inadecuado
	Por despido

(Reyes, 1987)

Estas son las causas de la rotación que de una u otra forma dependen del trabajador.

2.9.2 Ventajas de la rotación

Algunas ventajas de la rotación que presenta Reyes Ponce pueden ser si:

- La empresa tendrá personal más joven.
- El personal nuevo recibirá salarios menores que algún otro con más antigüedad.
- Se tendrá personal con pocos derechos de antigüedad en el caso de retiro.

2.9.3 Desventajas de la rotación

Las desventajas de la rotación de personal en las empresas son por causa de:

Costo que representa. Representa un costo ya que se tiene que seleccionar a personal nuevo y capacitarlo.

Falta de integración y coordinación. Cuando el personal cambia constantemente es muy difícil hacer que se sienta parte de la empresa y que toma el interés por ésta, por lo tanto es muy difícil que se pueda coordinar con el resto de los empleados.

La imagen de la empresa. Cuando una empresa se ve forzada a cambiar de personal constantemente puede pensarse que el personal que sale no obtuvo condiciones o tratos satisfactorios.

Posibilidad de divulgación de sistemas, formulas, etc. El autor considera que la rotación en exceso de personal es causada por alguna situación indeseable para los trabajadores.

(Reyes, 1987)

2.10 Encuesta

La encuesta es una herramienta muy utilizada en las empresas; en ocasiones es usada como encuesta de entrada al momento de contratar personal y también frecuentemente es aplicada para detectar problemas, conflictos o las inquietudes de los empleados.

Las encuestas, según Dunham y Smith, se utilizan con frecuencia para obtener las opiniones de los trabajadores acerca de los problemas de la organización. (Dunham y Smith, 1989)

El autor Aaker menciona que la encuesta es un método utilizado para recolectar datos primarios; (Aaker, 1993), también es definida como un cuestionario estructurado aplicado a una parte representativa de la población, es decir, a una muestra; y con ella se obtienen datos específicos de la población. (Malhotra, 1997)

2.10.1 Tipos de encuesta

Existen diferentes tipos de encuesta que pueden ser utilizados para la recolección de datos e la investigación. Los diferentes tipos de encuesta son: telefónica, personal, mail y electrónica.

- Telefónica. Consiste en que el entrevistador formula las preguntas al encuestado a través del teléfono; este se ha convertido en un método muy común por ser económico.
- Personal. El entrevistador realiza las preguntas a los encuestados cara a cara, teniendo contacto directo con el encuestado. Estas encuestas pueden hacerse en una casa, centro comercial o hasta asistido por computadora. (Kinneer, 1990)

- Mail. La encuesta es enviada a través de correo al encuestado y a su vez es devuelta por correo a la organización; este método es muy flexible y relativamente de bajo costo. (Kinnear, 1990)
- Electrónico. Este método puede ser enviado vía correo electrónico, si la dirección de los entrevistados es conocida, también la encuesta puede ser publicada a través de un sitio en internet. (Malhotra, 1997)

2.10.2 Métodos de encuesta

El utilizar el método de la encuesta tiene diversas ventajas, de las cuales destacan las siguientes:

- Es de fácil aplicación.
- Los datos son confiables.
- La codificación, el análisis y la interpretación de resultados son considerados relativamente sencillos.

(Malhotra, 1997: 197)

Pueden utilizarse varios métodos para obtener información de las encuestas. De ellos, los más comunes son: la observación, la entrevista y el cuestionario.

2.10.2.1 Cuestionario

Los cuestionarios son “Grupo de preguntas por escrito y se pide al sujeto que corresponda; se emplean para medir actitudes, opiniones o características demográficas de quienes correspondan”. (Hellriegel, 1999:628)

El cuestionario es un instrumento que sirve para compilar una gran cantidad de información. Está conformado por un grupo de preguntas que son aplicadas a un número grande de personas. (Rodriguez, 1999)

3. METODOLOGÍA

En el presente trabajo se mostrara el proceso que se siguió para la realización del trabajo; desde el desarrollo de objetivos hasta la presentación de los resultados.

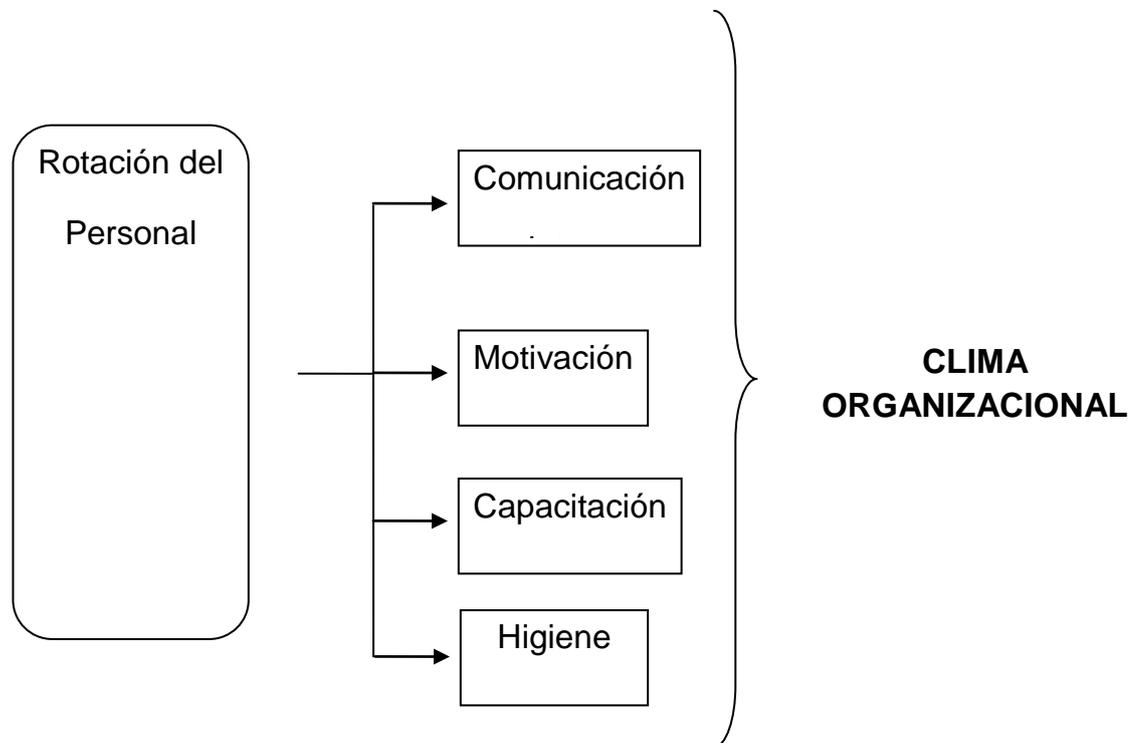
3.1 Desarrollo de objetivos

El primer paso para la realización del proyecto fue el desarrollo del objetivo general, en base al problema planteado por el cliente, para después determinar los objetivos específicos.

3.2 Definición de variables

Una vez que fueron planteados los objetivos del proyecto se procedió a realizar la definición de variables dentro del clima organizacional, y el cliente decidió cuales serian las bases para la exploración en el Departamento de Becas de la UANL ; dichas variables seleccionadas fueron: comunicación interna, motivación, capacitación e higiene.

Figura 4. Modelo de diagnóstico y sus variables



3.3 Diseño del cuestionario o instrumento de medición

Se determinó que herramienta era mejor para medir la intensidad de cada una de las variables a utilizar como cuestionarios.

El cuestionario realizado está conformado por preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas son de opción múltiple, de escala de

Likert y abiertas. Se eligió utilizar este tipo de preguntas por considerarlas mas precisas y para emplear menos tiempo en la aplicación.

En la primera parte del cuestionario se encuentran las instrucciones de llenado de las encuestas. Las preguntas están divididas en cuatro áreas: comunicación interna, motivación, capacitación y seguridad e higiene.

Dentro de las preguntas de comunicación interna, se pregunto como se llevaban entre los mismos empleados, la relación con los demás departamentos, con los jefes directos y con el director.

En las preguntas de motivación se cuestiono la satisfacción de su trabajo, sobre las prestaciones recibidas, la conformidad con el salario percibido, por los premios de desempeño, convivios organizados, entre otros.

Las preguntas de capacitación se enfocaron a preguntar sobre la inducción o capacitación recibida al ingresar al Departamento y sobre la explicación de labores y funciones para el empleado.

En el tema de seguridad e higiene, se pregunto sobre la limpieza del Departamento, además sobre la calidad de las instalaciones y la

iluminación. Sobre higiene, se pregunto como se encontraba el lugar de trabajo entre otras.

El total de preguntas fue de ochenta y dos. (Ver anexo A)

El cuestionario fue revisado por el cliente del departamento y se hicieron algunas modificaciones y correcciones de redacción y una vez hechos los cambios, el cuestionario fue aprobado por la empresa.

3.4 Plan de aplicación

Para la aplicación del cuestionario no se tuvo que desarrollar un procedimiento de muestreo, debido a que se aplico la encuesta a toda la población, es decir a todo el personal operativo del Departamento de Becas de la UANL, el cual consta de 32 empleados, que representa el 100%. Después de tener esto en claro, se desarrollo un plan de aplicación del cuestionario, ya que para poder poner las encuestas se estaba sujeto ala disponibilidad de horario de los trabajadores.

Tabla 2. Horario de aplicación de encuestas

7 de Junio de 2010	8:30 a 10:30
8 de Junio de 2010	11:00 a 1:00
9 de Junio de 2010	1:00 a 3:00

Los cuestionarios fueron aplicados en grupos de tres personas, las cuales se tardaron de 12 a 15 minutos en completar la encuesta.

3.5 Obtención de resultados

Se analizaron los resultados obtenidos de las encuestas para detectar las fallas en las variables y poder detectar el problema del incremento en la rotación de personal y localizar áreas de mejora.

3.6 Sugerencias de mejora

Después de localizar las áreas de mejora según los datos obtenidos se proporcionaron sugerencias al departamento de las medidas que se deberán tomar para corregir errores donde el diagnostico lo haya detectado.

4. ANÁLISIS POR RESULTADOS

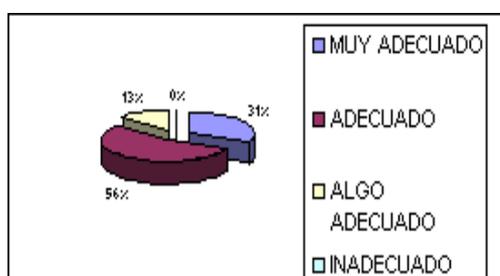
Estos resultados son analizados por objetivo y son los siguientes:

Objetivo 1

Analizar el proceso de capacitación de los empleados

61. ¿COMO CONSIDERARIAS LA CAPACITACIÓN QUE RECIBISTE AL ENTRAR?

MUY ADECUADO	10
ADECUADO	18
ALGO ADECUADO	4
INADECUADO	0
TOTAL	32



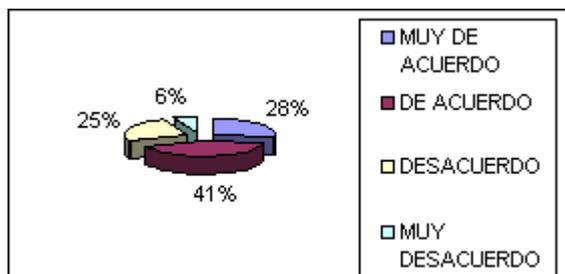
En la tabla anterior se observa que el 56% del personal encuestado consideran que están bien preparados para realizar sus labores dentro de

la empresa. Lo cual nos indica que el personal se siente apto para realizar sus actividades diarias.

Al concluir se muestra que existe una necesidad de capacitación dentro del Departamento de Becas. Es necesario seguir capacitando al personal.

62. ¿DESPÚES DE LA CAPACITACIÓN TE SENTISTE PREPARADO PARA HACER TU TRABAJO?

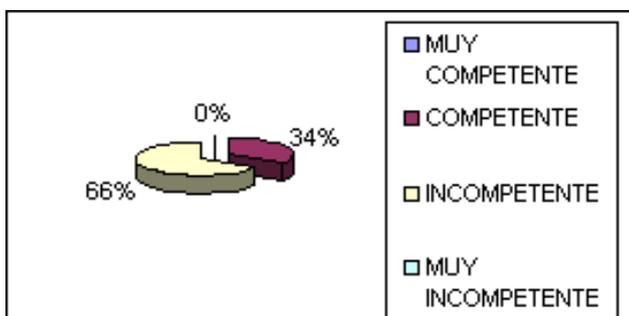
MUY DE ACUERDO	9
DE ACUERDO	13
DESACUERDO	8
MUY DESACUERDO	2
TOTAL	32



El 41% del personal entrevistado opina que la capacitación que se les dio al momento de ingresar estuvo de acuerdo en sentirse preparados mientras que el 28% estuvo muy de acuerdo de estar preparado para el trabajo.

63. ¿DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN TE CONSIDERAS COMPETENTE PARA HACER TU TRABAJO?

MUY COMPETENTE	0
COMPETENTE	11
INCOMPETENTE	21
MUY INCOMPETENTE	0
TOTAL	32



En la tabla anterior se observa que con un 66% que la mayoría del personal considera que esta incompetente para el trabajo por lo que seria conveniente recibir mas capacitación de la recibida en la empresa. Lo que indica que la capacitación que se ofrece en el Departamento no es suficientemente buena.

Objetivo 2

Analizar la comunicación interna

En la siguiente tabla observamos que el 50% de los empleados respondió que existe frecuentemente compañerismo entre ellos; sin embargo, el 46.9% respondió que casi nunca existe compañerismo entre ellos lo que indica un alto índice de inconformidad.

El 75% de las personas muy frecuentemente están a gusto en el departamento y el 21.9% frecuentemente es una cifra importante por lo que hay que prestar mayor atención en ese aspecto.

El 46.9% de los empleados considera que frecuentemente hay compañerismo dentro de la empresa siendo este porcentaje más alto ya que el 40.6% indicó que muy frecuentemente hay compañerismo, lo que nos da un resultado en el cual hay que poner atención y trabajar para mejorar esa situación.

En cuanto a la cooperación, los resultados indican que el 46.9% opina que frecuentemente hay cooperación y el 21.9% contestó que nunca hay cooperación entre ellos, es necesario poner atención en este aspecto.

El 43.8% de las personas opina que la relación entre las áreas de trabajo es buena muy frecuente; sin embargo, el 37.5 dijo que esto ocurre frecuentemente.

¿CUANDO HAY UNA EMERGENCIA O PROBLEMA, COMO SE ACTÚA?	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	FRECUENTEMENTE	%	MUY FRECUENTEMENTE	%	TOTAL
6. se tiene que reportar primero al jefe inmediato y el dice que hacer	0		0		9	28.1	23	71.8	32
7. se tiene que reportar al jefe inmediato y juntos decidimos que hacer	0		23	72	9	28.1	0		32
8. antes de reportar al jefe inmediato se le hace la lucha por resolverlo	0		32	100	0		0		32
9. lo que importa es resolverlo, aunque al jefe se le informe solamente lo sucedido ya terminado	4	12.5	0		28	87.5	0		32

¿COMO DESCRIBIRIAS EL TRABAJO DE TU JEFE?

	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	FRECUENTEMENTE	%	MUY FRECUENTE	%	TOTAL
10. amable	0		0		14	43.8	18	56.3	32
11. escucha tus problemas	0		4	12.5	9	28.1	19	59.4	32
12. atiende tus quejas	0		5	15.6	14	43.8	13	40.6	32
13. es justo	0		5	15.6	15	46.9	12	37.5	32
14. atiende tus sugerencias	0		2	6.3	20	62.5	10	31.3	32
15. te ayuda en tu trabajo	0		2	6.3	13	40.6	17	53.1	32
16. te felicita por tu buen trabajo	0		12	37.5	8	25	12	37.5	32
17. te da trato humano	0		4	12.5	16	50	12	37.5	32
18. te muestra una actitud positiva	0		4	12.5	14	43.8	14	43.8	32
19. tiene preferencias con otros compañeros	0		6	18.8	16	50	10	31.3	32
21. tu jefe atiende tus necesidades	0		3	9.4	20	52.5	9	28.1	32

En cuanto a la descripción del trabajo de su jefe, el 56.3% de los empleados respondieron que es muy amable su jefe pero el 43% indica que es poco amable lo que muestra un alto índice de inconformidad a considerar.

En cuanto a si los jefes escuchan los problemas de los empleados el 59% coinciden en que si les atienden sus problemas, lo que indica que si están conformes en este aspecto, sin embargo el 28.1% dicen que es muy poco lo que indica que se debería poner mas atención en este aspecto.

Con respecto a que si lo jefes atienden las quejas, el 43.8% respondieron que atienden sus quejas frecuentemente, lo que indica que existe una inconformidad.

El 46.9% de los empleados indica que su jefe es con frecuencia justo, siendo el porcentaje mas alto de este rubro.

El 53.1% de las personas opina que el jefe les ayuda muy frecuentemente en el trabajo y el 40.6% dijo que el jefe les ayuda frecuente en el trabajo.

El 37.5% indica que el jefe casi nunca los felicita por su buen trabajo y el otro 37.5% dice que el jefe los felicita muy frecuentemente.

El 50% indica que frecuentemente se les da trato humano y el 37.5% menciona que es muy frecuente.

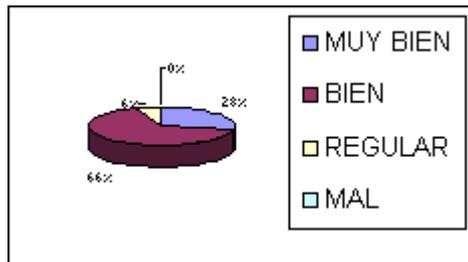
El 43% opina que el jefe con frecuencia tiene actitud positiva y el otro 43.8% dijo que es muy frecuente su actitud positiva.

El 50% menciono que existe frecuentemente preferencia con otros compañeros y el 31.3% indico que su jefe muy frecuentemente tiene preferencia.

El 62.5% menciona que el jefe atiende frecuentemente sus necesidades.

22. ¿COMO TE LLEVAS CON TU JEFE DIRECTO?

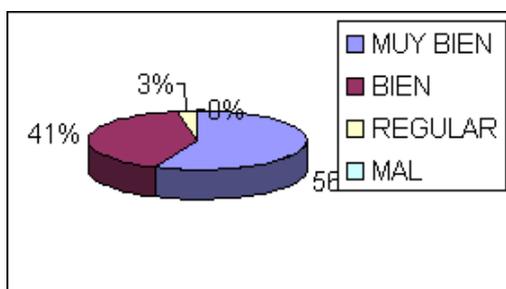
		%
MUY BIEN	9	28.1
BIEN	21	65.6
REGULAR	2	6.3
MAL	0	0
TOTAL	32	100



En la tabla anterior se observa que el 65.6% de los empleados indican que se llevan bien con su jefe directo.

23. ¿ENTIENDO LAS INDICACIONES QUE ME DA MI JEFE?

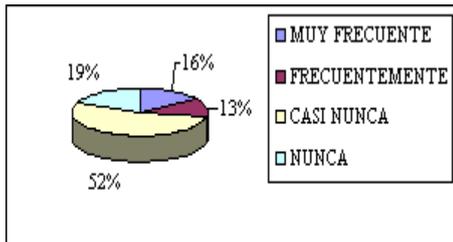
		%
MUY BIEN	18	56.3
BIEN	13	40.6
REGULAR	1	3.1
MAL	0	0
TOTAL	32	100



Esta tabla indica que el 56.3% de los empleados entienden muy bien las indicaciones del jefe y el 40.6% las entiende bien.

24. ¿PIENSAS QUE EN EL DEPARTAMENTO SE ACOSTUMBRA A BRINCAR NIVELES PARA COMUNICARSE Y RESOLVER LOS PROBLEMAS DE TU TAREA?

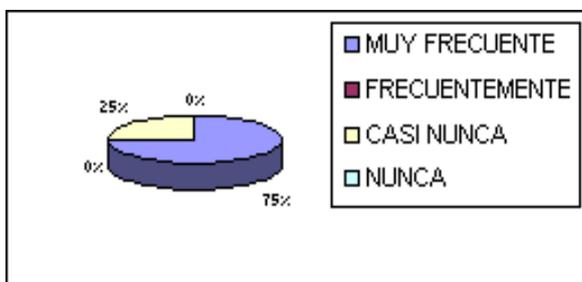
		%
MUY FRECUENTE	5	15.6
FRECUENTEMENTE	4	12.5
CASI NUNCA	17	53.1
NUNCA	6	18.7
TOTAL	32	100



El 53.1% considera que la empresa casi nunca brincan niveles para comunicarse y resolver los problemas del área

25. ¿ME COMUNICA MI JEFE LOS PUNTOS A MEJORAR?

		%
MUY FRECUENTE	24	75
FRECUENTEMENTE	0	0
CASI NUNCA	8	25
NUNCA	0	0
TOTAL	32	100



El 75% de los empleados considera que los jefes muy frecuentemente les comunican sus puntos a mejorar en el trabajo.

¿LA ACTITUD DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, COMO ES?

	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	FRECUENTEMENTE	%	MUY FRECUENTE	%	TOTAL
27. le importa el trabajo a mis compañeros	0		1	3.1	13	40.6	18	56	32
28. mis compañeros trabajan parejo	14	43.8	18	56.2	0	0	0		32
29. la mayoría trabaja parejo	0		8	25	16	50	8	25	32

El 56% de los empleados considera que la actitud de sus compañeros hacia el trabajo muy frecuentemente les importa, el 56.2 menciona que frecuentemente trabajan parejo y el 50% frecuentemente trabaja parejo.

Dentro de el factor se puede concluir que existe poco compañerismo, ya que el 46.9% indica que casi nunca hay comunicación entre ellos y que la cooperación entre departamentos es frecuente, este resultado es con el mismo resultado anterior.

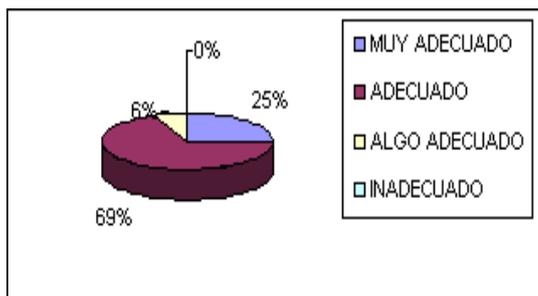
El 43.8% indica que sus compañeros nunca trabajan parejo, por lo que podría ocasionar conflictos de comunicación. Se puede observar que el 37.5% de los empleados dijo que casi nunca los felicitan por su buen trabajo.

Objetivo 3

Analizar la seguridad e higiene

64. ¿LA LIMPIEZA EN TU ESPACIO DE TRABAJO ES ADECUADO?

MUY ADECUADO	8
ADECUADO	22
ALGO ADECUADO	2
INADECUADO	0
TOTAL	32



En la tabla anterior el 69% de los encuestados están de acuerdo en que la limpieza de su espacio de trabajo es adecuada.

A CONTINUACIÓN SE INCLUYEN ALGUNOS CONCEPTOS QUE SE REFIEREN A LAS CONDICIONES DE TRABAJO. POR FAVOR PONGA UNA X A LA OPCIÓN QUE MEJOR DESCRIBA SU OPINIÓN.

	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	FRECUENTEMENTE	%	MUY FRECUENTE	%	TOTAL
66. molestia en lo ojos	0		17	53.1	13	40.6	2	6.3	32
67. muy duro y agotador	17	53.1	14	43.7	1	3	0		32
68. iluminación defectuosa	0		17	53.1	12	37.5	3	9.4	32
69. instalaciones inadecuadas	15	46.9	15	46.9	2	6.3	0		32
70. jornada excesiva	23	71.8	9	28.1	0		0		32
71. muchísimo calor	4	12.5	10	31.3	18	56.3	0		32
72. mucho ruido	0		18	56.3	5	15.6	9	28.1	32
73. mucho frío	7	21.9	10	31.3	15	46.9	0		32
74. necesidad de ventilación	4	12.5	7	21.9	21	65.6	0		32

El 53% dijo que casi nunca tiene molestia en los ojos, el 53.1% considera que su trabajo nunca es duro ni agotador.

El 53.1% dice que la iluminación casi nunca es defectuosa. El 49.9% dice que las instalaciones nunca son inadecuadas y el otro 46.9% le parece que casi nunca son inadecuadas.

El 71.8% dice que la jornada de trabajo nunca es excesiva, el 56.3% dice que frecuentemente hace calor y el 56.3% menciona que casi nunca hay ruido.

El 46.9% dijo que frecuentemente hace frío y el 65.6% menciona que frecuentemente hace falta ventilación.

¿QUÉ PIENSAS DE LAS POLÍTICAS SIGUIENTES?

	INADECUADO	%	ALGO ADECUADO	%	ADECUADO	%	MUY ADECUADO	%	TOTAL
75. tolerancia en la entrada	9	28.1	10	31.3	0	0	13	40.6	32
76. justificación de faltas	9	28.1	10	31.3	1	3	12	37.5	32
77. limpieza en el departamento	4	12.5	15	46.9	13	40.6	0	0	32
78. amonestaciones	6	18.7	13	40.6	2	6.3	11	34.4	32
79. castigos (suspensiones)	12	37.5	7	21.9	0	0	13	40.6	32
80. permisos	5	15.6	16	50	0	0	11	34.4	32
81. recesión de contrato	12	37.5	10	31.3	0	0	10	31.3	32

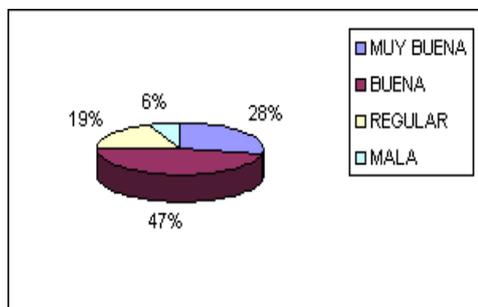
El 40.6% considera que la política de tolerancia en la entrada es muy adecuada, el 31.3% considera muy adecuada la política de justificación de faltas.

El 46.9% considera algo adecuada la limpieza del departamento, el 46.9% considera que es algo adecuado las amonestaciones que se les dan.

El 40.6% considera muy adecuados los castigos o suspensiones, el 50% opina que las políticas de permisos son algo adecuadas y el 37.5% considera inadecuada la política de recesión de contrato.

82. ¿COMO SIENTES LA SEGURIDAD DE MANTENER TU TRABAJO EN ESTA EMPRESA?

MUY BUENA	9
BUENA	15
REGULAR	6
MALA	2
TOTAL	32



El 47% de los empleados encuestados considera que es buena la seguridad en su empleo.

Objetivo 4

Analizar la motivación

¿CÓMO DESCRIBES TU TRABAJO?

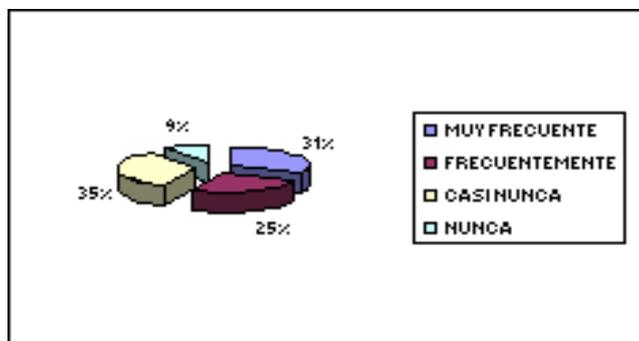
	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	FRECUENTEMENTE	%	MUY FRECUENTE	%	TOTAL
30. interesante	1	3.1	0	0	5	15.6	26	81.2	32
31. variado	0		5	15.6	27	84.3	0	0	32
32. difícil	13	41	17	53.1	2	6.3	0	0	32
33. se requiere de habilidades y conocimientos.	0	0	5	15.6	2	6.3	25	78.1	32

En esta tabla se analizan cuatro variables, en donde el trabajador, identifica su trabajo como: interesante, variado, difícil y si se requiere una habilidad o conocimiento.

- El 81.2% considera que su trabajo es muy interesante
- El 84.3% de los trabajadores considera que su trabajo es muy variado.
- El 53.1% de los trabajadores considera que casi nunca es difícil su trabajo.
- El 78.1% de los trabajadores considera que se requiere muy frecuentemente de habilidades para realizar su trabajo

34. ¿TE GUSTA EL TRABAJO QUE HACES?

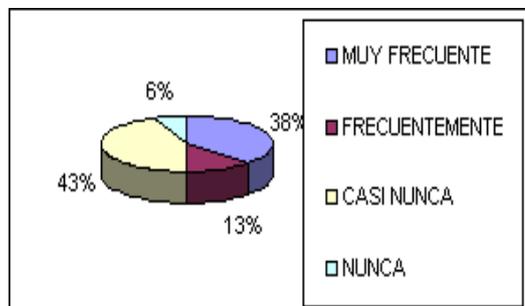
MUY FRECUENTE	10
FRECUENTEMENTE	8
CASI NUNCA	11
NUNCA	3
TOTAL	32



El 35% de los empleados dijo que el trabajo que realiza en el Departamento de Becas casi nunca les gusta mientras que el 31% opina que muy frecuentemente les gusta.

35. ¿TE GUSTARÍA CAMBIAR DE PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA AUNQUE NO CAMBIE TU SUELDO?

MUY FRECUENTE	12
FRECUENTEMENTE	4
CASI NUNCA	14
NUNCA	2
TOTAL	32



Según los resultados que muestra la tabla anterior el 43% de los empleados no están abiertos a la posibilidad de realizar un cambio de puesto en su trabajo si no se les cambia su sueldo.

¿QUÉ PIENSAS DE LAS COMPENSACIONES QUE RECIBES?

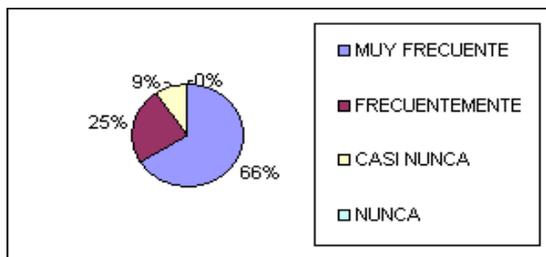
	INADECUAD O	%	ALGO ADECUADO	%	ADECUADO	%	MUY ADECUADO	%	TOTAL
36. aguinaldo	3	9.4	3	9.4	13	40.6	13	40.6	32
37. despensa	3	9.4	4	12.5	8	25	17	53.1	32
38. prima vacacional	3	9.4	3	9.4	9	28.1	17	53.1	32
39. premio de productividad	32	100	0		0		0		32

Con forme a las compensaciones que los empleados reciben por parte del departamento, se analizaron las siguientes:

- Aguinaldo; muestra que el 40.6% del personal dice que es muy adecuado y el otro 40.6% considera que es adecuado.
- Despensa; un 53.1% considera que los bonos que reciben son muy adecuados.
- Prima vacacional; un 53.1% de los encuestados piensa que la prima vacacional es muy adecuado.
- Premio de productividad el 100% de los empleados opina que es muy inadecuado por lo que se recomienda realizar un nuevo sistema para otorgar este premio.

40. ¿SIENTES QUE HAY LA POSIBILIDAD DE APRENDER EN TU TRABAJO?

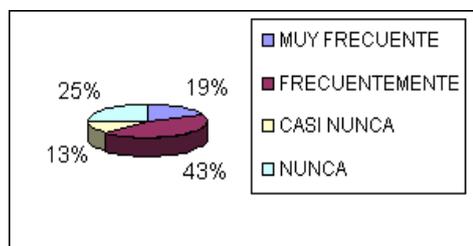
MUY FRECUENTE	21
FRECUENTEMENTE	8
CASI NUNCA	3
NUNCA	0
TOTAL	32



Se muestra que el 66% de la población encuestada considera que muy frecuentemente hay oportunidad de aprender en su trabajo.

41. ¿EXISTE EN ESTA EMPRESA, POSIBILIDADES DE MEJORAR EN ELO PERSONAL?

MUY FRECUENTE	6
FRECUENTEMENTE	14
CASI NUNCA	4
NUNCA	8
TOTAL	32



El 43% de los empleados indican que en la empresa frecuentemente existe posibilidad de mejorar en lo personal y el 25% dijo que nunca hay posibilidades.

¿QUÉ TANTA IMPORTANCIA TIENEN LOS FACTORES PARA PROGRESAR EN LA EMPRESA?

	DESACUERDO	%	ALGO DE ACUERDO	%	DE ACUERDO	%	MUY DE ACUERDO	%	TOTAL
42. calidad del trabajo realizado	0	0	2	6.3	11	34.4	19	59.4	32
43.opinión del jefe	1	3.1	7	21.9	24	75	0	0	32
44. ser responsables	0	0	0	0	3	9.4	29	90.6	32
45. antigüedad	0	0	2	6.3	10	31.3	20	62.5	32
46. buena relación con el director	0	0	6	18.8	4	12.5	22	68.8	32
47. contar con amigos en la rectoría	0	0	2	6.3	10	31.3	20	62.5	32
48. conocimientos de trabajo	0	0	2	6.3	7	21.9	23	71.9	32
49. lealtad con la empresa	0	0	3	9.4	10	31.3	19	59.4	32
50. ceder ante la autoridad	0	0	4	12.5	9	28.1	19	59.4	32

En la tabla anterior el 59.4% opina que la calidad del trabajo realizado tiene mucha importancia para progresar en la empresa.

El 75% dijo que están de acuerdo en que la opinión del jefe tiene mucha importancia para progresar en la empresa, el 90.6% dijo estar muy de acuerdo en que ser responsable es importante para progresar en la empresa.

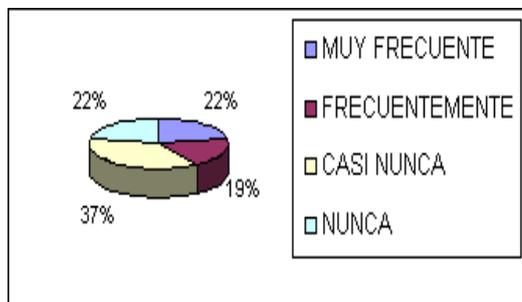
El 62.5% están muy de acuerdo que la antigüedad en la empresa tiene mucha importancia para progresar, el 68.8% dice que esta muy de acuerdo en que el tener buena relación con el director tiene mucha importancia para progresar.

El 62.5% dijo que están muy de acuerdo que contar con amigos en la rectoría tiene mucha importancia para progresar, el 71.9% dice que el tener conocimientos muy frecuentemente importa para progresar.

El 59.4% dice que la lealtad a la empresa es muy importante en el progreso, el 59.4% están muy de acuerdo que ceder ante la autoridad es importante para progresar en la empresa.

51. ¿TUS JEFES TE DAN A CONOCER EL RESULTADO DE TUS ESFUERZOS?

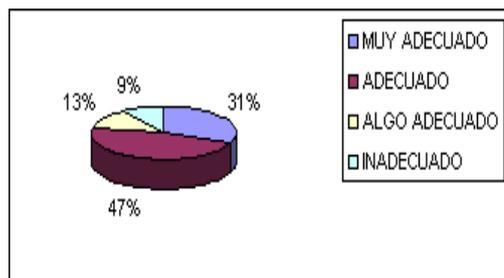
MUY FRECUENTE	7
FRECUENTEMENTE	6
CASI NUNCA	12
NUNCA	7
TOTAL	32



El 37% de los empedados dice que casi nunca conocen el resultado de sus esfuerzos, y el 22% dice que s muy frecuente el resultado que le dan a conocer sus jefes.

52. ¿COMO CALIFICAS TU PROGRESO DENTRO DE LA EMPRESA?

MUY ADECUADO	10
ADECUADO	15
ALGO ADECUADO	4
INADECUADO	3
TOTAL	32



El 47% menciona que su progreso dentro de la empresa es adecuado y 31% dice que es muy adecuado el progreso que han tenido dentro de la empresa.

53. ¿QUÉ TAN SEGUIDO LA EMPRESA LES ORGANIZA CONVIVIOS FUERA DE LAS HORAS DE TRABAJO?

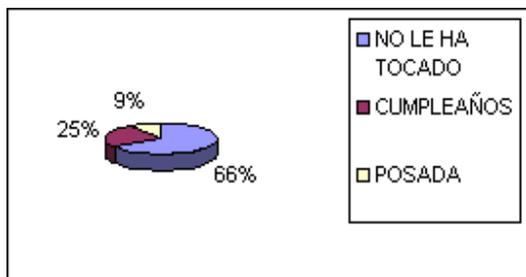
MUY FRECUENTEMENTE	0
FRECUENTEMENTE	0
CASI NUNCA	13
NUNCA	19
TOTAL	32



El 59% dijo que nunca les organizan convivios dentro de los horarios de trabajo y el 41% dice que casi nunca les organizan los convivios.

54. ¿QUE TIPO DE CONVIVIOS LES ORGANIZAN?

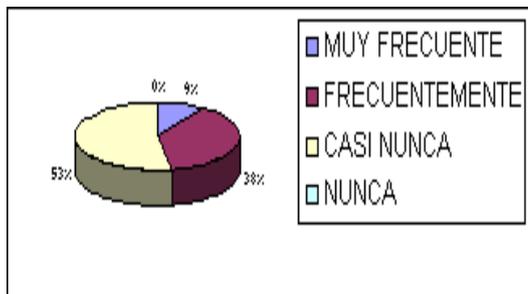
NO LE HA TOCADO	21
CUMPLEAÑOS	8
POSADA	3
TOTAL	32



El 66% no le ha tocado que se organicen convivios en la empresa, el 25% menciona que se realizan convivios cuando alguien cumple años para festejarlo y el 9% menciona que se realizan posadas en la empresa.

55. ¿EN LA EMPRESA LOS PREMIA SI TIENEN UN MEJOR DESEMPEÑO?

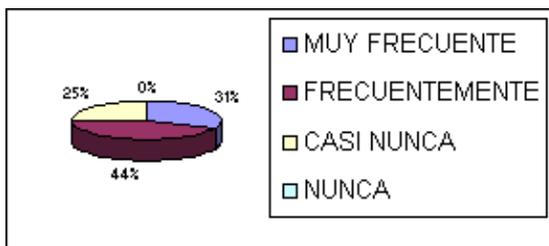
MUY FRECUENTE	3
FRECUENTEMENTE	12
CASI NUNCA	17
NUNCA	0
TOTAL	32



En los resultados de la tabla, el 53%, dice que casi nunca se les premia por su desempeño y el 38% menciona que frecuentemente son premiados por su buen desempeño.

56. ¿LOS PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS QUE ME DA LA EMPRESA HACEN QUE LE PONGA MAS GANAS AL TRABAJO?

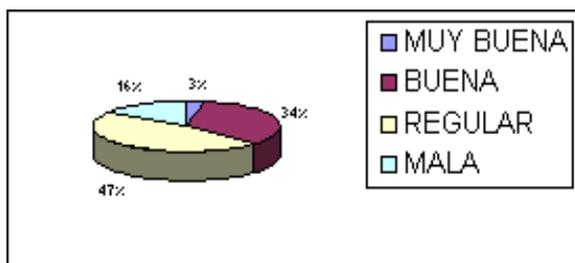
MUY FRECUENTE	10
FRECUENTEMENTE	14
CASI NUNCA	8
NUNCA	0
TOTAL	32



El 44% de los resultados muestran que frecuentemente los premios o reconocimientos hacen que le ponga mas ganas a su trabajo dentro de la empresa.

57. LAS PRESTACIONES QUE TE DA LA EMPRESA SON:

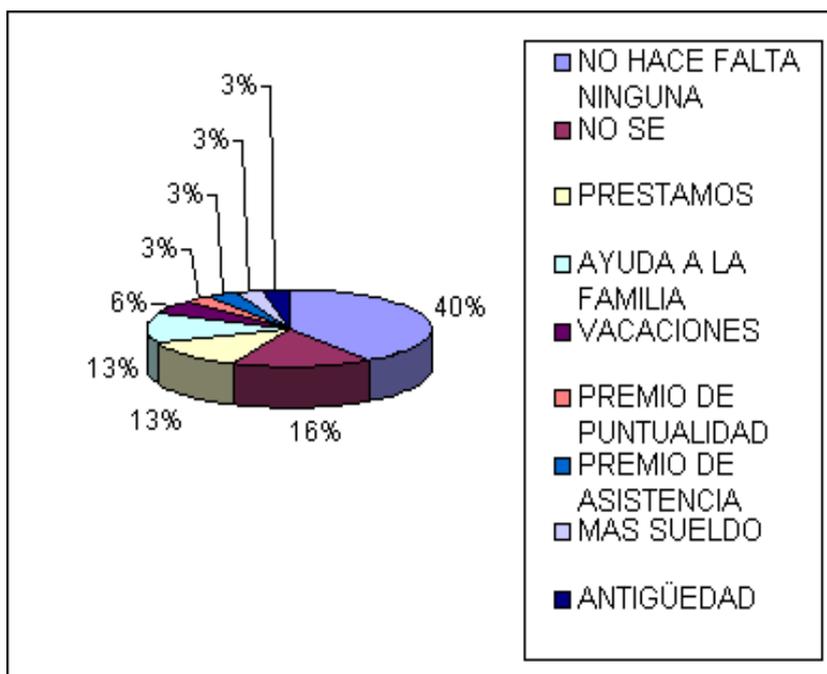
MUY BUENA	1
BUENA	11
REGULAR	15
MALA	5
TOTAL	32



En la tabla los resultados indican que el 47% consideran que las prestaciones que le da la empresa son regulares y el 34% menciona que son buenas.

58. ¿QUE PRESTACIONES CREEN QUE HACE FALTA QUE TE DEN?

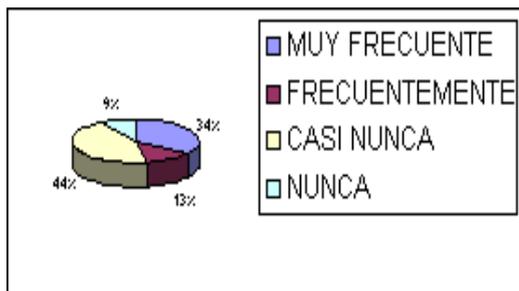
NO HACE FALTA NINGUNA	13
NO SE	5
PRESTAMOS	4
AYUDA A LA FAMILIA	4
VACACIONES	2
PREMIO DE PUNTUALIDAD	1
PREMIO DE ASISTENCIA	1
MAS SUELDO	1
ANTIGÜEDAD	1
TOTAL	32



En la tabla anterior el 40% de los empedados opina que no hace falta ninguna prestación, el 16% no sabe que prestaciones le hacen falta, el 13% de los empleados dicen que prestamos y ayuda familiar hacen falta y el 3% sugieren antigüedad, mas suelto, premio de puntualidad y asistencia.

59. ¿Tienes la oportunidad de aplicar tus habilidades y/o conocimientos?

MUY FRECUENTE	11
FRECUENTEMENTE	4
CASI NUNCA	14
NUNCA	3
TOTAL	32



En la tabla los resultados muestran con un 44% que casi nunca aplican sus habilidades o conocimientos y el 34% opina que existe muy frecuentemente oportunidades de aplicar las habilidades o conocimientos.

60. ¿LA EMPRESA MUESTRA INTERESEN EL DESARROLLO DE SU PERSONAL?

MUY FRECUENTE	6
FRECUENTEMENTE	14
CASI NUNCA	7
NUNCA	5
TOTAL	32



En los resultados de esta tabla los encuestados afirman con un 43% que frecuentemente la empresa muestra interés por el desarrollo de su personal y el 22% afirma que casi nunca hay interés de la empresa por el desarrollo de su personal.

Al preguntar en la encuesta si les gustaba el trabajo que realizaban el 31% opina que muy frecuentemente les gusta, lo que indica que hay que poner atención, ya que fue el porcentaje mas alto y este resultado puede presentar conformismo y poco gusto por su labor en el trabajo.

En cuanto a las compensaciones que otorga el Departamento de Becas un 40.6% piensa que es muy adecuado y el 40.6% piensa que s adecuado.

El 53.1% del personal piensa que la compensación de despensa es muy adecuada, el 25% considera que esta compensación es adecuada y solo el 12.5% piensa que es algo adecuada.

En cuanto a la prima vacacional, el 53.1% del personal opina que es muy adecuada, el 28.1% opina que son adecuadas y solo el 9.4 opina que son inadecuadas.

Aunque un poco mas de la mitad de los empleados piensan que son buenas las compensaciones, la otra mitad se muestra inconforme con estas, por lo que se tiene que mejorar.

La compensación de premio por productividad fue elevada con un 100% que considera que este premio es inadecuado, por lo que se puede ver que es muy deficiente, se recomienda mejorar este aspecto.

El personal del Departamento de Becas considera que puede aprender muchísimo de su trabajo con un 66% de empleados opinando que muy frecuentemente pueden aprender y el 9% que casi nunca puede aprender,

por lo que se puede ver que muchos consideran que su trabajo es gratificante, ya que pueden aprender del trabajo que realizan.

El 43% opina que frecuentemente hay posibilidades de mejora personal en el trabajo, el 25% que nunca y el 19% que frecuentemente tienen posibilidades de mejora personal.

Es mínimo el porcentaje de empleados que piensan que no pueden mejorar en lo personal, aun así se debe hacer algo al respecto.

En lo que respecta a los factores de progreso en la empresa, el 75% esta de acuerdo que la opinión del jefe es muy importante para poder tener un avance en la empresa, el factor que se considero mas relevante de todos es el de ser responsables, ya que obtuvo un 90.6% de empleados que piensan que muy frecuentemente es un factor importante para tener progreso en el departamento.

Con respecto a los resultados de los esfuerzos, los empleados contestaron con un 37% que casi nunca conocen el resultado de su desempeño, lo que es considerablemente relevante, ya que es necesario que se les reconozca su trabajo y sobre todo que ellos se den cuenta del esfuerzo realizado en el departamento.

En las encuestas elaboradas, un 47% de los empleados considera que el progreso dentro de la empresa es adecuado, y un 31.3% indica que es muy adecuado superior a o esperado, lo que muestra que poco menos de la mitad esta conforme con los progresos que han tenido en la empresa a través del tiempo que han estado laborando.

Con respecto a los convivios fuera del horario de trabajo, un 59% de los empleados contesto que nunca han tenido convivios, y un 66% que nunca les han tocado este tipo de eventos, por lo que se puede ver que un número considerable de trabajadores no están conformes en este aspecto.

Los premios por desempeño también tienen un efecto negativo, ya que el 53% contesto que casi nunca les han dado ningún premio, el 44% contesto que frecuentemente este factor influía en su desempeño, por lo cual se pueden ver con estos resultados que esto seria un importante factor para motivación y el otorgarlos de manera adecuada ayudaría a mejorar el desempeño.

Las prestaciones que ofrece el departamento para un 47% son consideradas regulares, mientras que para el 34% son consideradas buenas; con estos resultados se observa que los empleados no están

contentos con algunas prestaciones, pero seria bueno explicarles cada una de dichas prestaciones a las que tienen derecho y que ellos sean los que decidan sobre cuales quieren mantener.

Las prestaciones que fueron mas consideradas para nombrar las que les hacían falta fueron prestamos y ayuda familiar cada una con un respectivo 13%, al mismo tiempo mencionaron algunas como prima vacacional, premio de asistencia y puntualidad, antigüedad por mencionar algunas.

Al preguntarles que si tenían la oportunidad de aplicar sus habilidades o conocimientos, el 44% contesto que casi nunca lo aplica mientras que un 34% opina que muy frecuentemente aplica su conocimiento.

En este análisis se contemplo el nivel de interés que la empresa pone al desarrollo personal de los empleados, y con un 43.8% se considera un interés frecuentemente para su desarrollo mientras que un 22% dice que casi nunca.

5. RECOMENDACIONES

Se realizarán una serie de recomendaciones, las cuales están divididas en puntos para una mayor facilidad en el manejo de las mismas.

- **Capacitación a los supervisores**

Se recomienda que la empresa se interese por llevar a cabo una capacitación con los supervisores e impartirles cursos o platicas como las que se mencionan a continuación:

- Talleres de liderazgo.
- Taller de comunicación.
- Motivación
- Trato con la gente.

- **Reclutamiento**

Se recomienda ampliamente que la empresa piense en extender más sus planes de reclutamiento, con el fin de poder atraer mas gente y no verse

en dificultades por falta de personal, así mismo tener mas opciones de personal que quiere ingresar y hacer una mejor selección.

- **Inducción**

Se recomienda establecer un proceso formal de inducción, tomando en cuenta que éste inicia desde el momento en que la persona llega con la solicitud y tenga conocimiento del puesto que va a cubrir.

Algunos de los puntos que se deben dar a conocer en el plan de inducción son:

- Información general de la organización.
- Políticas del personal.
- Lineamientos de contratación.
- Beneficios para el empleado.
- Días de descanso.
- Características del puesto a realizar.
- Formas de pago.
- Dar a conocer la misión, visión y objetivos.
- Vacaciones.
- Prestaciones.

- Horarios de las jornadas de trabajo, así como tiempo extra, horario de comida.
- Reglamento interno y normas.
- Manejo de penalización.

- **Acercamiento con la empresa**

Es importante dar a conocer al trabajador, las metas y los objetivos que se quieren lograr y que se han logrado, hacer que este se sienta parte de la empresa y no solo un empleado que va a cumplir unas horas, para después retirarse.

- **Encuesta de salida**

Se recomienda realizar una encuesta de salida que responda con preguntas como:

- ¿Qué fue lo que te causó mayor inconformidad en tu trabajo en esta empresa?
- ¿Cuál es la razón por la que no te sentiste a gusto trabajando con nosotros?
- ¿Qué aspectos crees que se deberían cambiar para mejorar?

- ¿Cuáles crees que son los puntos débiles que tiene el Departamento de Becas?

- **Mejorar el ambiente laboral**

Se recomienda mejorar algunas áreas de trabajo, así como adecuarlas conforme a las necesidades de la empresa y de los empleados, tales como:

- Baños

Se detecto falta de higiene y mobiliario en los baños, por lo tanto es necesario que se integre más personal de mantenimiento para esta área.

- Preferencias

Es necesario evitar tener favoritismo, pues esto deteriora el ambiente laboral y hace que los demás empleados se sientan excluidos, bajando su autoestima y su motivación.

Evitar tener familiares de los jefes inmediatos trabajando para ellos.

- **Mejorar la comunicación y motivación**

Para mejorar el ambiente entre los empleados se recomiendan las siguientes acciones:

- Realizar convivios

Debido a la sesión de grupo que se realizó, se detectó que es necesario que existan más convivios fuera y dentro de los horarios de trabajo, para así poder integrar más al personal de una manera informal y crear compañerismo; así como también incrementar la relación entre el jefe directo.

- Realizar reconocimientos

Es importante entregar premios a los equipos de trabajo o personas que se lo merezcan debido a su esfuerzo. Como podría ser:

- Una comida pagada por la empresa a la que estén invitados todos los miembros de su familia.

- Camiseta.

 - Gorras.

 - Boletos para eventos deportivos.
- Reuniones

Para que se muestre interés de los jefes hacia los empleados, es necesario la realización de juntas mensuales con supervisores y operarios con base a una lluvia de ideas para el mejoramiento de las actividades que realizan los operarios; para que de esta manera ellos expresen quejas, sugerencias y opiniones acerca de cómo mejorar la situación laboral en la empresa.

- Buzón de sugerencias

Debido a la inconformidad que existe en los empleados es necesario elaborar un buzón en donde los operarios puedan expresar sus quejas sugerencias y así los jefes Essen al tanto de las necesidades que tengan. Es por ello que se recomienda la elaboración de un formato de sugerencias. **(Ver Anexo C)**

- Reconocimiento de sus esfuerzos e información de sus amonestaciones.

Es importante que se les informe a los empleados las razones por las cuales reciben una amonestación y/o reconocimiento, para que conozcan cuales son sus fallas o bien para que se percaten del resultado de sus esfuerzos.

Algunos ejemplos de cómo especificar los premios, están los siguientes:

- Premio por puntualidad.
- Premio por asistencia.
- Reconocimiento al mejor empleado del mes.
- Reconocimiento por el buen cuidado y uso de las herramientas.
- Reconocimiento por guardar higiene en su área de trabajo.

- Juntas mensuales

Realizar juntas con representantes del personal y jefes en donde se expongan temas de mejora, problemas que han surgido en ese periodo,

así como la solución que se le dio, si funcionó y alternativas para la resolución.

- Prestaciones

En este punto se recomienda las siguientes acciones:

- Sistema de prestaciones

Se recomienda una reestructuración en el sistema de prestaciones para que haya nuevas, aparte de las que se ofrecen por ley. Estas deberán de ser explicadas detalladamente al trabajador en el momento de la contratación.

- Planeación de vacaciones

Se recomienda una elaboración de un plan vacacional en el cual los empleados puedan elegir las fechas en que se puedan ir, y de esta forma el personal este preparado para cubrir ese puesto; o de lo contrario que la empresa determine ciertos días para dar vacaciones y de esta manera los empleados estén enterados para planearlas en esas fechas.

En el caso que este plan no pueda realizarse, hay que explicar al empleado desde su momento de ingreso a la empresa como se van a manejar sus vacaciones, es decir que estas no van a poder estar disponibles siempre que sean requeridas. Es importante que el empleado tenga conocimiento desde su ingreso.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. y Day, G. 1988. Investigación de mercados. Jaime Gómez Mont, traductor. McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Aquino, J., Vola, R., Arecco, M. y Aquino, G. 1996. Recursos Humanos. Ediciones Macci. México, D.F.

Burns, Alvin C y Bush, Ronald F. 2000.[Investigación de Mercados]. Marketing Research. Prentice Hall, Inc. Nueva Jersey, Estados Unidos.

Chisnall, Meter M. 1991. La esencia de la investigación de mercados. Luis Díaz Mena, traductor. Prentice-Hall Hall Hispanoamericana. D.F., México.

Chruden Hernert J. y Sherman Arthur W. 1993, Administracion de personal. Editorial Continental, S.A de C.V., Mexico.

Collado, C. 1999. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. D.F., México.

Dessler, G. 1996. Administración de personal. Sexta edición. Esther Fernández Alvarado, traductora. Pearson Educación.

Díez, C. E., García, J.J., Jiménez, M.F. y Periañez, C.R. 2001. Administración y dirección. Madrid: Mc Graw Hill / Latinoamerica de España, S.A.U.

Dunham, R. y Smith, F. 1989. Salud organizacional: análisis y diagnóstico internos. Carlos Villegas García, traductor. Editorial trillas.

Gonzalez, M. y Olivares, S. 1999. Comportamiento organizacional. Compañía Editorial continental, S.A. de C.V. D.F., Mexico.

Greenbaum, Thomas L. 1998.[Guía de la investigación de grupo de enfoque] The handbook for focus group research. Sage. Thousand Oaks, California, Estados Unidos.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. 1999. Comportamiento organizacional. Julio Coro Pando, traductor. Thompson Editores.

Hodgetts, Richard M. y Altaman, Stevev. 1981. Comportamiento en las organizaciones. Hortensia Corona de Contín, traductora. Interamericana. México, D.F.

Kinnea, Thomas y Taylor, James Ronald. 1990. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Antonio Jose Godoy, Traductor. McGraw-Hill. Bogota, Colombia.

Kreitner, Robert y Angelo Kinicki, 1997, comportamiento de las organizaciones, Tercera edición, Mc Graw Hill, Madrid, España.

Malhotra, Nares K. 1997. Investigación de mercados: un enfoque practico. Verania de Parres Cárdenas, traductora. Pearson Educación.

Ramirez Cavassa Cesar. 1991, Administración Teoría y Práctica, fuerte visión, Adolfo Derasa Quiñones, Prentice Hall México.

Reyes Ponce, A. 1987. Administración de personal: relaciones humanas. Editorial Limusa. D.F., Mexico.

Robbins, S. 1999. Comportamiento organizacional. 5ta. Edición. Prentice Hall. D.F., México.

Robles Valdés, Gloria y alcerreca . 2000. Administración: un enfoque interdisciplinario. Prentice Hall. D.F., México.

Rodellar Lisa, Adolfo. 1999. Seguridad e higiene en el trabajo. Alfaomega. D.F., México.

Rodriguez , M, D. 1999. Diagnostico organizacional. 3er. Edición. Alfaomega/Ediciones Universidad Católica de Chile. D.F., México.

Rodriguez, Mauro. 1998. Motivación al trabajo. Manual Moderna. D.F., México.

Shiffman, Leon G y Kanuk,Leslie Lazar. 1997. Comportamiento del consumidor. Antonio S, traductora. Decima edición. McGraw Hill. D.F., México.

Stanton W., Etzel, M. y Walker, B. 1996. Fundamentos de marketing. Rosa Maria Rosas Sánchez, traductora. Decima edición. McGraw Hill. D.F., México.

Tena Morelos, Adolfo. 1980. Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento. Confederacion Patronal de la República Mexicana. D.F., México.

Internet

Álvarez, Karen. “La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos: el caso de FESPAD”. (artículo de revista). 2003

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/kalvarez.htm#ka> (17 de diciembre 2009)

De Souza, A. P.A. & Partners. (1998). *Cultura organizacional*. Recuperado 15 de febrero de 2004 de <http://www.papartners.com/cultura.htm> (15 de diciembre de 2009)

Gonclaves, A. (1997). Clima organizacional. Recuperado febrero 13 2004, de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp> (15 de diciembre de 2009)

Muñiz González, Rafael. “la comunicación integral en el marketing”. (artículo de revista). 2001. <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> (15 de diciembre de 2009)

ANEXOS**ANEXO A*****“ENCUESTA DE OPINION PARA MEJORAR EL
AMBIENTE LABORAL”***

No. de Encuesta

Notas Aclaratorias:

1. El siguiente instrumento de recolección de datos tiene como finalidad conocer su sentir acerca del ambiente laboral.
2. Es importante mencionarle que este instrumento es anónimo.
3. Por último es necesario su honestidad y sinceridad en este instrumento, ya que los datos que arrojen permitirán ofrecer estrategias o acciones de mejora.

Instrucciones.- Contesta las siguientes preguntas colocando una x en la opción que represente tu sentir.

¿Como consideras que es el compañerismo y las relaciones entre compañeros?

	NUNCA	CASI NUNCA	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
1. Los compañeros de mi departamento son agradables.				
2. Me siento a gusto en el departamento.				
3. Hay compañerismo.				
4. Los otros departamentos cooperan.				
5. La relación entre las áreas es buena.				

¿Cuándo hay una emergencia o problema, como se actúa?

	NUNCA	CASI NUNCA	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
6. Se tiene que reportar primero al jefe inmediato y el dice que hacer.				
7. Se tiene que reportar primero al jefe inmediato y juntos decidimos que hacer				
8. Antes de reportar al jefe inmediato se le hace la lucha por resolverlo.				
9. Lo que importa es resolverlo, aunque al jefe se le informe solamente lo sucedido ya terminado.				

¿Cómo describirías el trabajo de tu jefe?

	NUNCA	CASI NUNCA	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
10. Amable				
11. Escucha tus problemas				
12. Atiende tus quejas				
13. Es justo				
14. Atiende tus sugerencias				
15. Te ayuda en tu trabajo				
16. Te felicita por tu buen trabajo				
17. Te da un trato humano				
18. Te muestra una actitud positiva				
19. Tiene preferencias con otros				
20. De compañeros				
21. Tu jefe atiende tus necesidades				

22. ¿Cómo te llevas con tu jefe directo?

Mal ___ Regular ___ Bien ___ Muy bien ___

23. ¿Entiendo las indicaciones que me da mi jefe?

Mal ___ Regular ___ Bien ___ Muy bien ___

24. ¿Piensas que en el departamento se acostumbra a brincar niveles para comunicarse y resolver los problemas de tu área?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy Frecuentemente ___

25. ¿Me comunica mi jefe los puntos a mejorar?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy Frecuentemente ___

26. ¿La actitud de los compañeros de trabajo, como es?

	NUNCA	CASI NUNCA	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
27. Le importa el trabajo a mis compañeros				
28. Mis compañeros trabajan parejo				
29. La mayoría trabaja parejo				

¿Cómo describes tu trabajo?

	NUNCA	CASI NUNCA	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
30. Interesante				
31. Variado				
32. Difícil				
33. Se requiere de habilidades y conocimientos				

34. ¿Te gusta el trabajo que haces?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy
Frecuentemente ___

35. ¿Te gustaría cambiar de actividad dentro de la empresa aunque no cambie de sueldo?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy
Frecuentemente ___

¿Qué piensas de las compensaciones que recibes?

	INADECUADO	ALGO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
36. Aguinaldo				
37. Despensa				
38. Prima vacacional				
39. Premio de productividad				

40. ¿Sientes que hay oportunidad de aprender en tu trabajo?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy
Frecuentemente ___

41. ¿Existen en esta empresa, posibilidades de mejorar en lo personal?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy
Frecuentemente ___

¿Qué tanta importancia tienen los siguientes factores para progresar en la empresa?

	DESACUERDO	ALGO DEACUERDO	DEACUERDO	MUY DEACUERDO
42. Calidad del trabajo realizado				
43. Opinión del jefe				
44. Ser responsables				
45. Antigüedad				
46. Buena relación con el director				
47. Contar con amigos en la rectoría				
48. Conocimientos de trabajo				
49. Lealtad de la empresa				
50. Ceder ante la autoridad				
51. Nivel de estudios				

51. ¿Tus jefes te dan a conocer el resultado de tus esfuerzos?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy Frecuentemente ___

52. ¿Cómo calificas tu progreso dentro de la empresa?

Inadecuado ___ Algo adecuado ___ Adecuado ___ Muy Adecuado ___

53. ¿Qué tan seguido la empresa les organiza convivios fuera de las horas de trabajo?

Nunca ___ Casi nunca ___ Frecuentemente ___ Muy Frecuentemente ___

54. ¿Qué tipo de convivios les organizan?

55. ¿En la empresa los premian si tienen un mejor desempeño?

Nunca ____ Casi nunca ____ Frecuentemente ____ Muy
Frecuentemente ____

56. ¿Los premios o reconocimientos que me da la empresa hacen que le ponga más ganas al trabajo?

Nunca ____ Casi nunca ____ Frecuentemente ____ Muy
Frecuentemente ____

57. Las prestaciones que te da la empresa son:

Mala ____ Regular ____ Buena ____ Muy Buena ____

58. ¿Qué prestaciones crees que hace falta que te den?

59. ¿Tienes la oportunidad de aplicar tus habilidades y/o conocimientos?

Nunca ____ Casi nunca ____ Frecuentemente ____ Muy
Frecuentemente ____

60. ¿La empresa muestra interés por el desarrollo de su personal?

Nunca ____ Casi nunca ____ Frecuentemente ____ Muy
Frecuentemente ____

61. ¿Cómo considerarías la capacitación que recibiste al entrar?

Inadecuado ____ Algo adecuado ____ Adecuado ____ Muy
Adecuado ____

62. ¿Después de la capacitación te sentiste preparado para hacer tu trabajo?

Muy desacuerdo____ Desacuerdo ____ De acuerdo____ Muy de acuerdo____

63. ¿Después de la capacitación te consideras competente para realizar tu trabajo?

Muy incompetente____ Incompetente ____ Competente____ Muy Competente____

64. ¿La limpieza en tu espacio de trabajo es adecuada?

Inadecuado ____ Algo adecuado ____ Adecuado ____ Muy Adecuado ____

65. A continuación se incluyen algunos conceptos que se refieren a las condiciones de trabajo. Por favor ponga una x a la opción que mejor describa su opinión.

	NUNCA	CASI NUNCA	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
66. Molestia en los ojos				
67. Muy buro y agotador				
68. Iluminación				
69. Instalaciones inadecuadas				
70. Jornada excesiva				
71. Muchísimo calor				
72. Mucho ruido				
73. Mucho frio				
74. Necesidad de ventilación				

¿Qué piensas de las políticas siguientes?

	INADECUADO	ALGO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
75. Tolerancia en la entrada				
76. Justificación de faltas				
77. Limpieza en el departamento				
78. Amonestaciones				
79. Castigos (suspensiones)				
80. Permisos				
81. Recesión de contrato				

82. ¿Cómo sientes la seguridad de mantener tu empleo en esta empresa?

Mala ___ Regular ___ Buena ___ Muy Buena ___

ANEXO B

ENCUESTA DE SALIDA

1. ¿Contaba Usted con las instalaciones adecuadas para hacer su trabajo?

CASI NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
------------	-------------	--------------	---------

2. ¿Disponía usted de los equipos adecuados para realizar las actividades de su cargo?

CASI NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
------------	-------------	--------------	---------

3. ¿Se le facilitaron los materiales suficientes para sus tareas en el servicio?

CASI NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
------------	-------------	--------------	---------

4. ¿Contó usted con el apoyo de su jefe para realizar las actividades que le fueron encomendadas?

CASI NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
------------	-------------	--------------	---------

5. ¿Contó usted con el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar sus actividades?

CASI NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
------------	-------------	--------------	---------

6. ¿Recibió usted las prestaciones laborales que otorga el Departamento de Becas?

CASI NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
------------	-------------	--------------	---------

7. ¿Cuales son los dos principales motivos por los que ingreso a trabajar a este Departamento?

8. ¿Cuales son los dos motivos principales por los que decidió dejar de trabajar en el Departamento de Becas?

9. ¿Que fue lo que causo mayor inconformidad en tu trabajo en el Departamento de Becas?

10. En caso de tener la oportunidad ¿regresaría a trabajar a este Departamento?

SI _____

NO _____

Por que:

11. ¿Que aspectos crees que deberías cambiar para mejorar?

12. Nos podría hacer algunas sugerencias para mejorar las condiciones laborales del Departamento de Becas?

Muchas Gracias.

ANEXO C**BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Es importante para el Departamento de Becas el conocer las sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo.

FECHA: _____

Gracias por sus sugerencias