

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

**DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**CÓMO MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL AREA DE VENTAS A  
TRAVES DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS**

**REALIZADO POR:**

**MAYRA PAOLA ARIAS AGUIRRE  
ARACELY ELIZABETH MONCAYO DURAN**

**28 DE NOVIEMBRE DEL 2008**

**QUITO – ECUADOR**

## 2. **INDICE:**

Resumen del proyecto .....	3
Introducción y justificación.....	5
a. Área de implementación .....	5
b. Tema .....	5
c. Antecedentes y Justificación. ....	5
d. Objetivos.....	10
e. Hipótesis.....	10
Capítulo I: Clima Laboral.....	11
Variables que influyen a percepción del clima.....	14
Factores que influyen en el clima laboral.....	14
Principales factores a tomar en cuenta para evaluar el clima organizacional.....	16
Funciones del clima organizacional.....	17
Capítulo II: Incentivos no monetarios.....	20
Conclusiones.....	23
Recomendaciones.....	23
Incentivos materiales.....	25
Incentivos sociales.....	25
Incentivos Laborales.....	26
Incentivos no económicos.....	27
Empowerment.....	28
Bibliografía.....	30
Anexo I: Cuestionario de Clima Organizacional.....	32

### **3. RESUMEN DEL PROYECTO:**

El presente documento tiene por objetivo explicar y entregar una propuesta acerca de cómo mejorar el clima laboral en el área de ventas a través del uso de incentivos no económicos, dicho estudio está basado en aportes e investigaciones sobre el tema.

Actualmente las empresas están evidenciando mayor interés en la calidad de vida laboral de su personal con relación a años pasados, donde a los empresarios les interesaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Hoy en día el trabajo juega un papel importante en la vida de las personas pues pasan la mayor parte de su tiempo trabajando, por tal razón si una organización no cuenta con un clima favorable tiene sus desventajas frente a otras que si lo tienen, ya que van a proporcionar a su personal una mayor calidad de vida y en consecuencia una mejora en sus servicios y/o productos.

Es importante destacar también que los trabajadores son parte clave para el desarrollo y cambio de las organizaciones, de tal forma que el buen trato y clima laboral es indispensable para lograr un elevado rendimiento tanto individual como colectivo del equipo de trabajo.

En este documento analizaremos las causas que generan el ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de un departamento u organización.

Para conocer sobre este tema mencionaremos opiniones de importantes estudiosos del tema y también nos apoyaremos con las definiciones dadas por importantes autores, acerca de la temática en estudio.

Para empezar con el tema consideramos conveniente dar una definición general que abarque el significado de Clima Organizacional.

“Ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes”, todo esto va conformando lo que denominamos Clima Organizacional, éste puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y también puede ser un factor de distinción e influencia

en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El Clima Organizacional influye en las actitudes de las personas, se pueden deber a varias razones, por ejemplo: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Así como cuando la motivación se incrementa se tiene un aumento en el clima laboral, puesto que se generan muchas ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste también disminuye, ya sea por frustración o por alguna otra razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Una apreciación opuesta es la dada por Stephen Robbins que define el Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Para resumir, diremos que tanto los factores extrínsecos como intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización generando así el ambiente en el que la empresa se desenvuelve; dichos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Los seres humanos somos capaces de percibir lo benéfico, agradable y estimulante de trabajar con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprendan, que se comuniquen, que se respetan y trabajen en armonía y cooperación. Las características de cada trabajador funcionan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los colaboradores, son interpretados y analizados para establecer la percepción del clima organizacional.

#### 4. INTRODUCCIÓN

**a) Área de Implementación:**

Esta Tesina está enfocada al área de Ventas de una organización.

**b) Tema:** Cómo mejorar el clima laboral del área de ventas a través de incentivos no económicos.

**c) Antecedentes y Justificación:**

La organización es una estructura formada por dos o más personas que buscan alcanzar una meta en común y dentro de ésta tenemos al clima laboral, mismo que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo de las empresas, muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Generalmente los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo esto se puede perder cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desarrollo profesional.

Un buen clima laboral ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus actividades laborales dentro de la empresa, favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre y constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

A continuación detallamos sobre las dimensiones que contribuirían a explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: Percepción que tienen los colaboradores sobre las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados diariamente.
- Responsabilidad (empowerment): El sentir de los colaboradores acerca de su independencia en la toma de decisiones, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Percepción de los trabajadores sobre la compensación recibida por el trabajo bien hecho, “premios”.
- Desafío: Sentimiento de los miembros de la organización sobre los desafíos que se presentan en el trabajo.
- Relaciones: Percepción de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales a todo nivel.
- Cooperación: Espíritu de trabajo en equipo.
- Estándares: Normas de rendimiento establecidas por la organización.
- Conflictos: Aceptación de opiniones, diferencias y buscar la solución de problemas en cuanto se presenten.
- Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional a través de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo
- Actitudes hacia las recompensas financieras

Dentro de los instrumentos que influyen el clima laboral tenemos: motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflicto.

Dejando de lado factores como la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso del mismo o las leyes laborales, el empresario que se interese realmente por el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en su negocio.

La satisfacción del trabajador es de suma importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas, mientras que la motivación es el estado o condición que induce a una persona a hacer algo, e implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Por otro lado la motivación también es una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral.

Asimismo, la motivación de una persona obedece a la necesidad y la percepción que se tiene de cierta acción para contribuir a satisfacer ciertas carencias, es por esto que las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Los seres humanos, estamos obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer nuestras necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La adaptación, la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varían dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental", que es describir las características de las personas mentalmente sanas; éstas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismo;
- Sentirse bien con respecto a los demás; y
- Ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, mientras que las personas que no se adaptan, no tienen una alta productividad, ya que no están conformes ni a gusto, y tienen a formar parte del proceso de desvinculación organizacional.

Uno de los factores que más generan un mal clima laboral es el estrés, el mismo que provoca en el individuo reacciones:

- **Emocionales:** Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad, melancolía, baja autoestima, amenaza, tensión muscular, nerviosismo, soledad.
- **Fisiológicas:** Alto nivel de glucosa en la sangre, incremento del ritmo cardíaco, hipertensión, sequedad, entumecimiento, nudo en la garganta, hiperventilación, trastornos gastrointestinales, trastorno del sistema inmunológico.
- **Conductuales:** Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, alcoholismo, desórdenes alimenticios, tabaquismo, problemas del lenguaje, risa incoherente, tic, temblores, entre otros".

Para prevenir y controlar el estrés, Ramos (1999) propone una estrategia llamada "Sistema de Relajación Integral" la cual presenta las siguientes premisas:

- Papel de la percepción: juega un papel preponderante en el manejo del estrés.
- Revisión de valores
- Redefinición de una meta-vida: propósito en la vida, la misión en el mundo, permite al ser humano canalizar su potencial creativo productivo hacia un solo punto.
- El papel del sentido del humor: una de las formas más sanas y efectivas de afrontarlo es por medio de la versatilidad humorística contagiosa del positivismo y entusiasmo.

- Cambio integral armónico: un manejo productivo del estrés en las empresas deberá incluir tres niveles firmes del ser humano, el físico, el psicológico y el espiritual; si se prescinde de uno de ellos se considera el quebranto del bienestar humano.

Robbins (1999) afirma que desde el punto de vista de la organización, es posible que a la gerencia no le preocupe que los empleados experimenten niveles de bajo a moderado de tensión; pero cuando esos grados de tensión son elevados requieren acción por parte de la gerencia (p. 661).

Sobre la satisfacción e insatisfacción, Palafox (1995) acota lo siguiente:

"Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Palafox, 1995, p. 42).

Adicionalmente, existen otros factores que sirven para determinar la satisfacción laboral, son los siguientes:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo
- Involucramiento
- Estrés

#### **d) Objetivos**

##### General:

Diseñar estrategias que permitan a Recursos Humanos como a los líderes de área mejorar el clima laboral del área de ventas utilizando un programa de incentivos no económicos que fomenten el cumplimiento de objetivos y la satisfacción laboral.

##### Específicos:

- Identificar cómo está conformado el clima laboral del departamento de ventas.
- Determinar los factores que contribuyen a lograr la satisfacción laboral en los empleados.
- Diseñar el plan de incentivos no económicos para ser aplicados a la fuerza de ventas.

#### **e) Hipótesis**

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones y en este caso especial el área de Ventas, se busca lograr un adecuado clima laboral basándose en sistemas de incentivos no monetarios, que favorezca la consecución de los objetivos personales y organizacionales, ya que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional y las conductas generadas por la insatisfacción laboral podrían ser perjudiciales.

## **5. CAPITULOS**

### **CAPITULO I**

#### **CLIMA LABORAL**

Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del clima organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente, para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

Existen varias definiciones sobre lo que es el clima laboral de una empresa, quizás entre las más sencillas y clarificadoras tenemos:

"Un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado" (Suárez)

“La colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación” (Robert Stringer, 2002).

En sí, el objetivo que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas trabajan en una organización, si se sienten más o menos motivados al ejecutar sus funciones.

En la actualidad muchas empresas consideran al recurso humano como uno de sus activos fundamentales y es por esta razón que requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, lo que va ligado con la motivación del personal y que puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, es importante profundizar el tema con los empleados, de tal manera que se lo evalúe, ya que es un componente esencial para la correcta gestión de las empresas; gracias a la tecnología actual que permite la ejecución de encuestas y obtención de resultados de manera fácil y placentera, las encuestas son muy utilizadas para esta evaluación.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad, participativa), otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones), otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de climas organizacionales por lo que este, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

En relación a este tema, Flores (1997) manifiesta lo siguiente:

"Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía". (pag. 7-8)

Otros autores opinan lo siguiente:

- Davis y Newstrom (1999) sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso. (pag. 281).
- Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional es "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros" (pag. 142).

En relación a la tensión de los empleados, Robbins (1999) propone un manejo a través de métodos individuales y organizacionales:

- Métodos individuales: Los empleados pueden reducir su nivel de tensión a través de estrategias individuales, las cuales incluyen el ejercicio físico, técnicas de manejo de tiempo, aprendizaje de técnicas de relajamiento y la expansión de la red de apoyo social.
- Métodos organizacionales: La gerencia controla varios de los factores que originan la tensión, especialmente las relacionadas a las demandas de la tarea y la estructura organizacional.

A continuación presentamos algunas actividades recomendadas para el buen manejo contra el estrés, las mismas que son recomendadas por Ponce de León (1997):

- Estimular la creatividad buscando el ángulo agradable a la labor encomendada, para contrarrestar el trabajo rutinario y el riesgo de caer en la tensión, hastío y frustración
- Dosificar el trabajo diario separando las actividades imperiosas de las imperativas y trabajar prioridades, iniciando por las urgentes.
  - ✓ Procurar tener responsabilidades propias con el objetivo de evitar roces y rivalidad con los compañeros.
  - ✓ Llevar trabajo a casa, es tanto como acarrear el estrés al domicilio...
  - ✓ Desintoxicar el cuerpo y la mente con varias actividades, esto una vez terminada la jornada laboral, o a su vez en días de descanso y vacaciones.
  - ✓ Evitar el uso de fármacos estimulantes que exciten la corteza cerebral en etapas de cansancio y fatiga.

Cabe mencionar, que desde épocas antiguas los problemas, los conflictos, la diferencia de ideologías y la agresión forman parte de la vida cotidiana del hombre; es por eso que en la actualidad, el ser humano debe estar capacitado para resolverlos, lo que dependerá en gran parte de su éxito y su desarrollo.

## **Variables que influyen a percepción del clima:**

Las variables que precisan las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima son:

- Variables causales: conocidas también como independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables intermedias: miden el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Son importantes ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables finales: se dan como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

## **Factores que influyen en el clima laboral**

- **Liderazgo**. Se refiere a la relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por ende, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Dentro de los enfoques del liderazgo podemos mencionar al autocrático en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los estilos más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cual es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos piensan que en estos tiempos en donde el cambio es lo único constante, lo mejor es contar con un estilo de liderazgo flexible y adaptable, es decir, un líder con una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; donde a veces será fuerte y otro comprensivo; se podría decir que es un liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma. Adicionalmente no debemos olvidar que el líder es aquella persona que conduce a un grupo pretendiendo llevarlas a un fin exitoso.

- **Relaciones.** Se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual recibe una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no le gusta lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales.

Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto es importante vigilar las relaciones y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

- **Implicación.** Se refiere al grado de compromiso que sienten los colaboradores hacia la empresa y que en muchos casos está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con ellos. Se podría mencionar que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
- **Organización.** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etc.
- **Reconocimiento.** En muchas ocasiones este aspecto es descuidado, el reconocer el trabajo bien realizado es importante para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad.
- **Remuneraciones.** Se ha notado que las empresas que trabajan con sistemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación de personal. En la actualidad muchas empresas están optando por sistemas de remuneración dinámica en donde se premia el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, ya que cada uno tiene sus metas y objetivos y en base a esto se puede basar la compensación por esforzarse más.
- **Igualdad.** Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad, esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es mas, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos,

por esto es importante buscar dar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Se debe evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

**Los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional son:**

- Motivación,
- Relaciones interpersonales,
- Satisfacción de necesidades,
- Beneficios adicionales,
- Identificación con la empresa,
- Salario,
- Horario,
- Instalaciones,
- Plan de carrera,
- Comunicación,
- Seguridad en el trabajo,
- Estabilidad laboral,
- Responsabilidad,
- Toma de decisiones / autonomía, y
- Reconocimiento.

**Las funciones del clima organizacional son:**

- **Desvinculación:** conseguir que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización:** lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, si no se está facilitando su trabajo, que se vuelvan útiles.

- **Esprit:** es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo atendidas y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas, satisfacción de las necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** caracterizada por una supervisión estrecha, la administración es medianamente directiva y sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** caracterizado por un comportamiento de hacer mover a la organización y motivar con el ejemplo, se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** caracterizado por tratar a los miembros de la empresa como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** opinión que tienen los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, es decir se refieren a las reglas, reglamentos y procedimientos que existen; sería bueno que todos se preguntaran si ¿se insiste en el papeleo?, si ¿hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo, más que en sanciones, equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** es el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- **Cordialidad:** sentimiento de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; enfocada en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia:** grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Hoy por hoy, el gran desafío que enfrentan las organizaciones del siglo XX, es lograr un equilibrio armónico entre la productividad, la integración y la moral de sus recursos humanos.

En el Anexo I se encuentra el cuestionario que puede ser utilizado para evaluar el clima organizacional en las empresas.

## **CAPITULO II**

### **INCENTIVOS NO MONETARIOS**

Los incentivos no monetarios son todas aquellas retribuciones que no están relacionadas con los salarios y que, sin embargo, son de mucha ayuda para levantar el ánimo del trabajador haciendo evidente el aumento en esfuerzo y empeño, es decir que son aquellas políticas como:

- Manejo del entorno laboral
- Prácticas de taller
- Círculos de control de calidad
- Reuniones de trabajo
- Ubicación apropiada del trabajador
- Innovaciones y mejoras al trabajo
- Premiación en formas no económicas
- Condiciones laborales ideales
- Planes de calidad de la vida.
- Enriquecimiento de tareas- Rediseño del lugar de trabajo
- Mayor participación en la toma de decisiones y el control
- Reconocimiento
- Días de descanso extra

Los reconocimientos no monetarios pueden ser muy motivadores, ya que ayudan a crear sentimientos de confianza y satisfacción e incluso es considerado como un factor clave para la obtención del alto rendimiento.

A continuación detallamos varios aspectos considerados como incentivos no monetarios que contribuirían a mejorar el clima laboral y que pueden ser aplicados según el tipo de organización:

- Extender el período legal de las vacaciones por períodos adicionales basado en la antigüedad del empleado.

- La empresa debe cumplir con las disposiciones sobre días de feriados, y en el caso de que no fuera posible permitir que el colaborador pueda gozar de ese día otra fecha.
- Conceder un día (al año), a elección del empleado para que disfrute de una jornada de descanso pagada independientemente de las vacaciones, siempre y cuando no interfiera con procesos críticos en la organización.
- Ausencias / Licencias con o sin goce de sueldo.
- Conceder permisos por problemas menores de salud, que no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo.
- Promover las prácticas deportivas del personal durante sus horas libres, asumiendo parte de los costos o la totalidad.
- Flexibilidad en los horarios - Flexitime: eliminando los rígidos horarios, los empleados se pueden presentar al trabajo durante el tiempo establecidos por la empresa y, dependiendo de la hora en que inicie sus labores, pueden retirarse por la tarde, Se puede requerir que todo el personal cumpla un mínimo determinado de horas de trabajo a la semana y que el personal se encuentre presente dentro de determinado horario.
- Servicio de Cafetería o Restaurante: disminuye la tendencia a alargar el período permitido de lunch y permite una convivencia social entre los colaboradores. Capacitación y desarrollo constante a los colaboradores.
- Servicios financieros: préstamos para financiación de la vivienda y/o compra de vehículos con un bajo interés, para empleados con cierta antigüedad y buen desempeño.
- Facilidad para adquirir los productos que venda la empresa a un precio conveniente.
- Para promover el ahorro a través de un fondo de ahorro voluntario, en el cuál la empresa retiene un porcentaje del sueldo, este puede ser administrado por una asociación de la empresa o sino una institución financiera, y después de un determinado tiempo el empleado podrá retirarlo.
- Reconocimiento: reconocer del trabajo y esfuerzo de los empleados, la milla extra que están dando a la empresa con su labor diaria, ofrecer reconocimiento público de tal manera que toda la empresa conozca los resultados del colaborador, puede ser por escrito o verbal, a través de un anuncio organizacional o una reunión.

- Darles la oportunidad de contribuir en la empresa, de que sientan que son parte del equipo y que puedan trabajar de cerca de los encargados/gerencia, de tal manera que puedan estar inmersos en el proceso de toma de decisiones, así como ser escuchados.
- Darles independencia y autonomía, de tal manera que no sientan que alguien los vigila constantemente.

Los cambios y las innovaciones son percibidos por los colaboradores, los mismos que se verán afectados y a su vez afectando al proceso de cambio, es por esto que las empresas deberán trabajar en facilitar el desarrollo de un adecuado clima organizacional enfocado al trabajo diario y a las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar los incentivos no monetarios, de tal manera que impacten sobre los resultados de la empresa.

## **6. CONCLUSIONES**

El clima organizacional es la expresión personal de la "opinión" que los colaboradores se forman de la empresa, incluye el sentimiento que se forman de su cercanía o alejamiento con su jefe, sus colaboradores y compañeros de trabajo

El clima laboral repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el mismo que tiene muchas consecuencias como por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, etc.

Al clima no se lo ve, no se lo siente, pero en sí, éste afecta directamente a todo lo que sucede dentro de la organización y de esta manera se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la misma, es por esto que las organizaciones tienden a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que todos estén alineados.

Existen condiciones importantes que permiten el desarrollo entre la empresa y sus empleados las cuales son: el respeto, la confianza, apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación.

La falta de motivación de los empleados influye en sus labores de trabajo y debido a que el área de ventas tiene relación directa con clientes, puede ocasionar una mala atención, lo que podría llegar a una insatisfacción por parte del cliente, generando pérdidas tanto para la empresa como para el empleado.

Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, por esa razón se debe valorarlo y darle la debida atención.

Para motivar al recurso humano se puede involucrar al personal en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad, mantenerlos informados de sus responsabilidades y recompensas, mantener una política de puertas abiertas y de equidad en la asignación de recompensas, reconocer el buen desempeño de las personas y conservar altos estándares de ejecución.

Los tres elementos para integrar a la gente son las relaciones, la disciplina y el compromiso, los mismos que deben ser efectivos y sólidos, debe existir un orden con definición de roles y con un gran compromiso a todo nivel.

Los empleados entienden que necesitan para crecer, aprender y desarrollarse nuevas características para poder avanzar, de tal manera que tengan nuevas oportunidades de crecimiento.

Cada vez son más las empresas que apuestan a mantener a sus empleados motivados a través de beneficios no remunerativos, ofreciéndoles una medicina prepagada de calidad, extensión de los días de vacaciones y regalos para determinadas fechas - cumpleaños, Día del Padre, Navidad-. Si bien las empresas multinacionales han sido pioneras en estas políticas, la tendencia es progresiva y cada vez son más las empresas nacionales y regionales que invierten en estos incentivos.

El empleado eficiente tiene una alta cotización y es muy atractivo para otras empresas, hay que conservarlo y estar concientes que el dinero que se invirtió en tiempo y capacitación

La motivación económica no es lo mejor porque baja la rentabilidad y tiene un poder motivacional muy fugaz, mientras que el sentido de pertenencia no es fraccionado por lo económico, es por esto que los incentivos no monetarios hacen que un empleado se identifique con la empresa y se sienta parte de ella".

## **7. RECOMENDACIONES**

A continuación detallamos el plan de incentivos no económicos que pueden ser aplicados con el fin de mejorar y mantener un buen ambiente laboral.

### **Incentivos materiales**

- Estos incentivos se relacionan con el ambiente de trabajo e influyen sobre la productividad.
- Cuando la iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados.
- Los efectos de los colores: Los colores grises y opacos que son deprimentes, deben ser reemplazados por colores claros y vivos.

### **Incentivos sociales**

- Los servicios sociales: En estos últimos tiempos son muchas las empresas que han confiado esta delicada misión a las Trabajadoras Sociales quienes se han convertido en consejeras cuando existen dificultades en el hogar del empleado ya sea con el marido o bien con los hijos.
- Servicios sanitarios: Los problemas de la medicina e higiene del trabajo constituyen una de las preocupaciones más serias en el ámbito industrial.
- Contar con un servicio de prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas.
- Instalación en sus propios edificios de lugares de descanso, cafeterías, vestuarios, duchas, almacenes y proveeduría para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.
- Esparcimientos: Medios de desarrollo físico e intelectual como deportes, conferencias periódicas de temas tales como seguridad, salud, etc., excursiones
- Guarderías: Este beneficio es muy importante en especial donde trabajan muchas mujeres y que consisten en instalaciones confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

## Incentivos Laborales

- Oportunidad de desarrollo profesional, aumenta el rendimiento del trabajador y la posibilidad de aprender y permanecer en la empresa por largos períodos de tiempo.
- Sistemas de promoción deben ser transparentes y eficaces.
- Capacidad de poder elegir y capacitarse para los nuevos retos que presentan las nuevas responsabilidades.
- Adecuación persona-puesto de trabajo: Consiste en incorporar en un puesto concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficiente para desarrollar el puesto y que esté interesada por las características del mismo.
- Aumentar y/o variar el nº de tareas. “Un trabajo es tanto menos rico cuanto más monótono resulta”.
- Que el trabajador perciba que su tarea es importante.
- Aumentar la autonomía laboral, que se responsabilice y tenga cierto control en la forma de planificar su trabajo.
- Implementar programas de evaluaciones del desempeño, diagnósticos periódicos de clima laboral, así como la comunicación entre el jefe y subalterno.
- Realizar planes de reconocimiento de logros tanto individuales como grupales y fortificar la identificación del empleado con su unidad de trabajo.
- Horario flexible: Un horario flexible puede ayudar a los colaboradores a cumplir con algunas obligaciones personales. Esto, para algunos, es considerado la más importante recompensa no monetaria en el lugar de trabajo.
- Reconocimiento: Las recompensas no monetarias, como agradecer públicamente a nivel departamental, almorzar con el jefe de la organización, o recibir un día de descanso extra.
- La oportunidad de contribuir: La oportunidad de ser parte del equipo. Para trabajar en estrecha colaboración con los directores. Participar en las decisiones clave. Ser escuchados y escuchadas.

- Independencia y autonomía: Los colaboradores no quieren ver a alguien constantemente sobre ellos y cuestionando cada uno de sus movimientos. Generalmente les gusta recibir sus asignaciones con los plazos necesarios para la conclusión y luego tener independencia para completar el trabajo.

### **Incentivos no económicos**

Estos beneficios pueden contribuir en gran medida a la creación de lealtad y respeto del empleado / empleador.

- Una carta de agradecimiento al empleado
- Entrega de tarjetas u obsequios por ocasiones especiales
- Reconocimientos publicados en el boletín de empresa
- La atención de personal de supervisión
- Conversaciones informales
- Proporcionar feedback sobre el desempeño positivo - por lo menos cada semana
- Elogios públicos en reunión de personal
- Invitar al empleado a un almuerzo.
- Alentar el desarrollo del empleado
- Enviar a los colaboradores a conferencias y seminarios
- Elaborar un plan de carrera del empleado
- Establecer compromisos de desarrollo
- Entrega de placas grabadas o certificados de reconocimiento
- Adecuar el área de trabajo o la oficina si amerita la situación
- Mejorar cada cierto periodo los equipos de tecnología
- Medicina prepagada de calidad o Seguro de Asistencia Médica

- La posibilidad de no ir a trabajar el primer día de clases de los chicos, por el Día del Padre o porque es su cumpleaños.
- Regalos por nacimiento de los hijos, la tradicional canasta navideña
- Cursos de capacitación
- Ofrecer una colonia de vacaciones y jornadas de orientación vocacional para los hijos de los empleados
- Promocionar actividades deportivas -torneos de fútbol, basket
- Desarrollar un plan de motivación anual que incluye desafíos y objetivos por productividad y llevan a cabo acciones puntuales, como festejar el Día del Amigo, del Trabajador, del Padre y de la Madre.
- Contar con planes de pensiones, viajes, becas, seguros de vida, seguro de autos
- Políticas y normas de la empresa justas y aceptadas.
- Servicio de cafetería o restaurante
- Apoyo para la educación formal: Son los programas de reembolsos de gastos generados por la educación, los cursos pueden ser de interés directo para la empresa o de interés sólo moderadamente relacionados con el área de la empresa.
- Servicios financieros: creación de una cooperativa o fondo del empleado

**Empowerment:** El mismo que genera:

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.

- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo" (En red).

Esto a su vez genera:

- Trabajo significativo
- Empleados pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- El rendimiento puede medirse.
- El trabajo significa un reto y no una carga.
- Tienen autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Brunet L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenatto, Idalberto (2000) "Administración de Recursos Humanos" Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericano. Quinta Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del talento humano. Colombia: Editorial McGraw – Hill.
- Davis, K. Y Newstrom (1991) "Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial Mc Graw Hill Octava Edición.
- Davis, K. Y Newstrom (1999) "Comportamiento Humano en el Trabajo". México. Editorial Mc- Graw Hill. Décima Edición
- Domínguez, B. (1999). "El estrés en la sociedad urbana".Adminístrate Hoy.
- García Córdoba, F y Flores Santillán J (1999). "Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva". Adminístrate Hoy
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hampton, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). Administración de recursos humanos. Sexta Edición México: Prentice Hall.
- Palafox de Anda, G (1995). "La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano".Adminístrate Hoy.
- Ponce de León Gutiérrez, J. (1997) "Energía, cansancio, fatiga y estrés. Cápsulas del médico para la empresa".Adminístrate Hoy.
- Ramos, J. (1999). "Manejo productivo del estrés en las empresas". Adminístrate Hoy.
- Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento México. Editorial Organizacional. Prentice hall.
- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall.

- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Stringer, Robert (2002). Leadership and organizational climate. <http://incorporalaboral.com/general/clima-laboral/>
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. México: McGraw – Hill.
- Williamson, Matt. Non monetary rewards in the workplace. Disponible en: <http://www.catalogs.com/info/b2b/non-monetary-rewards-in-the-workplace.html>
- Clima Laboral (2000–2006). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- Suárez, C. Cultura y clima organizacional. <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert>
-

# **ANEXO**

## Anexo I

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

**La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo).** Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

**Recuerda bien, el rango de respuestas va de:**

- **TA: Totalmente de Acuerdo**
- **TD: Totalmente en Desacuerdo**

#### SOBRE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

TA: 1   2   3   4   TD                      NA

2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

TA: 1   2   3   4   TD                      NA

3. Me gusta mi trabajo.

TA: 1   2   3   4   TD                      NA

4. Tengo las competencias que el puesto requiere

TA: 1   2   3   4   TD                      NA

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

TA: 1   2   3   4   TD                      NA

6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.

TA: 1   2   3   4   TD                      NA

7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
8. Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
9. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.**

1. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
2. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
3. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO**

1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:
- a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento  
TA: 1 2 3 4 TD NA
- b) Entre los miembros de mi organización  
TA: 1 2 3 4 TD NA
2. Conozco las responsabilidades y funciones de:
- a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro  
TA: 1 2 3 4 TD NA
- b) Mi jefe  
TA: 1 2 3 4 TD NA
- c) Del personal de otras áreas o departamentos  
TA: 1 2 3 4 TD NA
3. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
5. Recibo la información que requiero para mi trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
6. Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
7. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
8. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final  
TA: 1 2 3 4 TD NA
9. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
10. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LIDERAZGO**

1. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
2. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
4. Siento confianza con mi jefe.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
5. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
6. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
7. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
8. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

- TA: 1 2 3 4 TD NA
9. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
10. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
11. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
12. El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
13. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivos deseado.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
14. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

1. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
2. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)  
TA: 1 2 3 4 TD NA
3. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
4. Las promociones se dan a quien se las merece.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
5. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
6. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
8. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
9. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
10. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
11. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
12. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

### **EN GENERAL**

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
2. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
3. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?

Algún otro comentario que quisiera compartir:

**¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!**