

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO

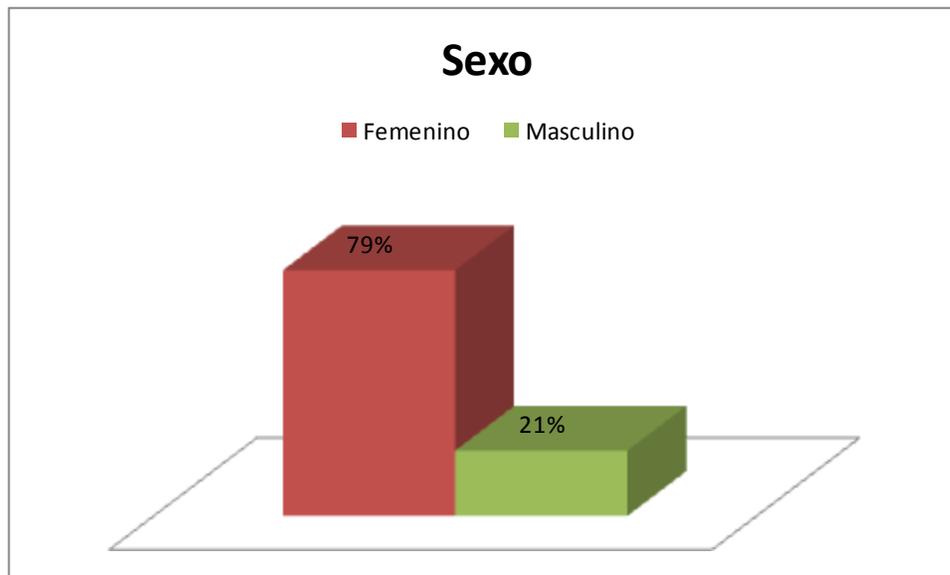
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados de la investigación, una vez que fue procesada la información recolectada a través de la aplicación del instrumento cualitativo (entrevista a directivos) y cuantitativo (encuesta a personal), dichos resultados se presentaran desde ambas perspectiva.

El análisis se inicia con datos general del personal, donde se incluyen características demográficas y sociales de los encuestados.

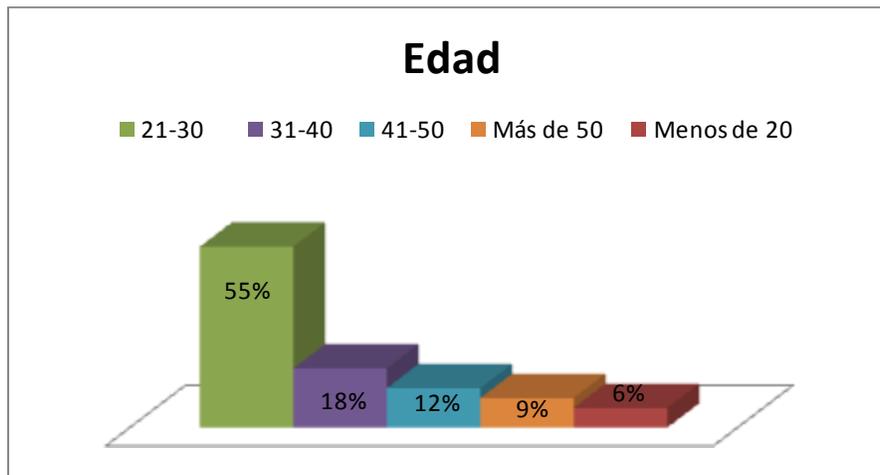
4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS

Gráfico No. 1



Del total de la muestra el 79% representa al sexo femenino y el 21% masculino, lo cual nos muestra como en su mayoría las personas que se encuentran laborando activamente son féminas.

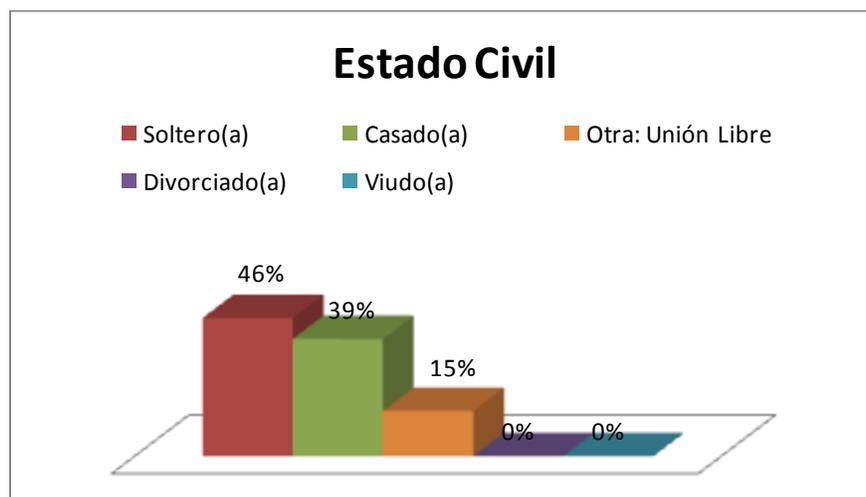
Gráfico No. 2 Edad



Con relación a la edad de las personas encuestadas, el 55% corresponde a personas entre 21 a 30 años de edad, el 18% representa a las personas entre 31 y 40 años edad, posteriormente se encuentran con un 12% al personas entre 41 y 50 años. El 9% y 6% corresponde a los polos opuestos; individuos con más de 50 años de edad y menos de 20 respectivamente.

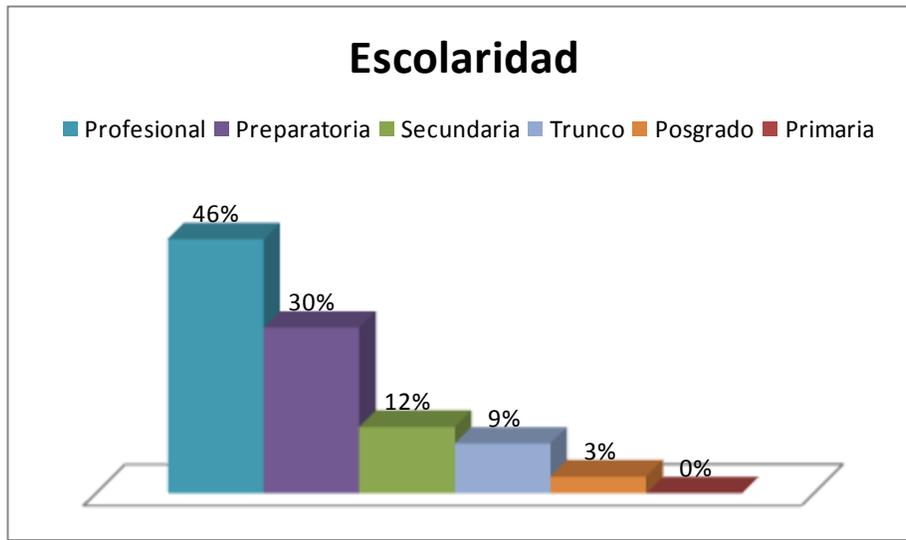
Lo antes mencionada significa que la población económicamente activa se encuentra en un rango entre 21 y 30 años, representando éstos el 50% de la muestra total.

Gráfico No. 3 Estado Civil



Del universo de la muestra la población soltera representa el 46%, seguido por las personas que se encuentra casadas ocupando un 39%, el 15% son personas que viven en unión libre con sus respectivas parejas. La categoría viudo y divorciado no obtuvo ningún porcentaje.

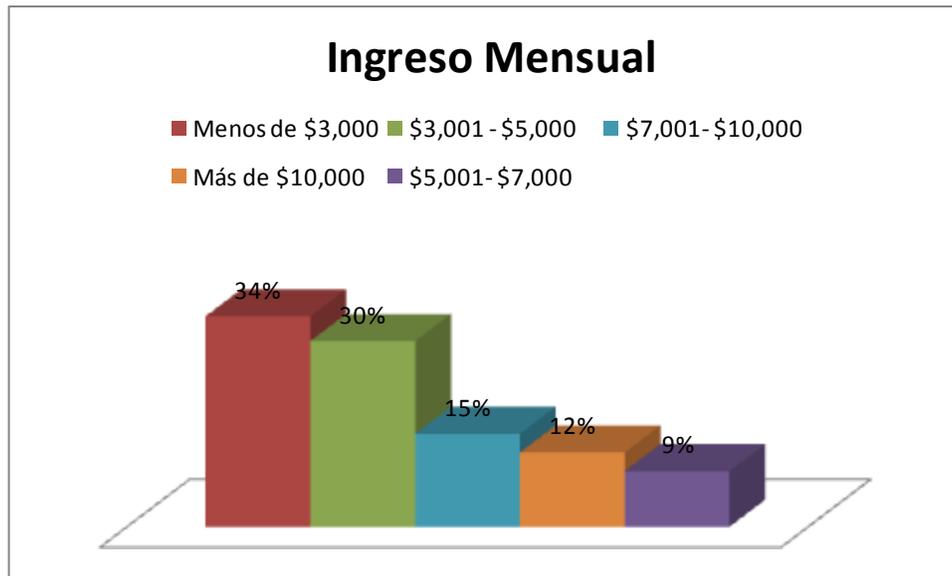
Gráfico No. 4 Escolaridad



Con relación al nivel de escolaridad, el 46% ha concluido estudios a nivel profesional, es decir licenciatura o carrera técnica, el 30% son individuos que terminaron la escuela media superior, el 12% representa a los empleados que concluyeron sus estudios en educación básica en su modalidad secundaria, seguido muy de cerca por aquellas personas que dejaron sus estudios trunco con un 9%. El 3% son profesionistas con grado de posgrado.

Concluyendo de manera preliminar que el porcentaje elevado de personal con licenciatura concluida, puede ser un indicador de aquellos egresados de educación superior que decidieron incursionar en la práctica privada o empresarial.

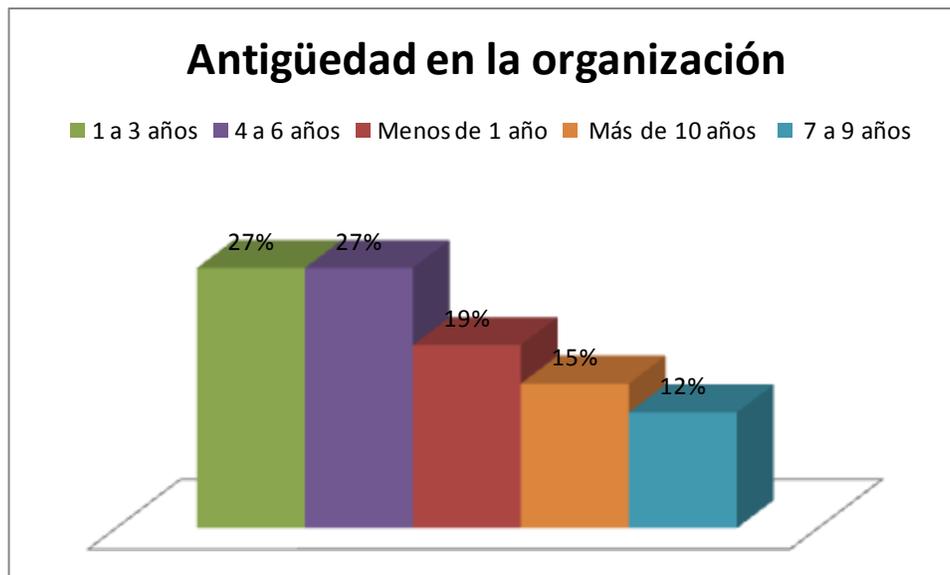
Gráfico No. 5



Como se logra observar, el 34% de los encuestados percibe un ingreso mensual inferior a 3,000 pesos y el 30% ingresos entre 3,001 y 5,000 pesos. Por otro lado tenemos que el 15% recibe ingresos de entre 7,001 y 10,000 pesos mensuales, sobrepasando por 3% aquellos que mensualmente ganan más de 10,000 pesos. Ubicando con ello con un 9% a los empleados que reciben ingresos entre 5,001 y 7,000 pesos al mes.

Las cifras anteriores ubican con un 64% a los empleados que mensualmente reciben ingresos inferiores a 5,000 pesos, lo cual representado más de la mitad de los encuestados. El nivel de percepción salarial tiene relación estrecha con el ramo empresarial de la PyME

Gráfico No. 6 Antigüedad en la organización

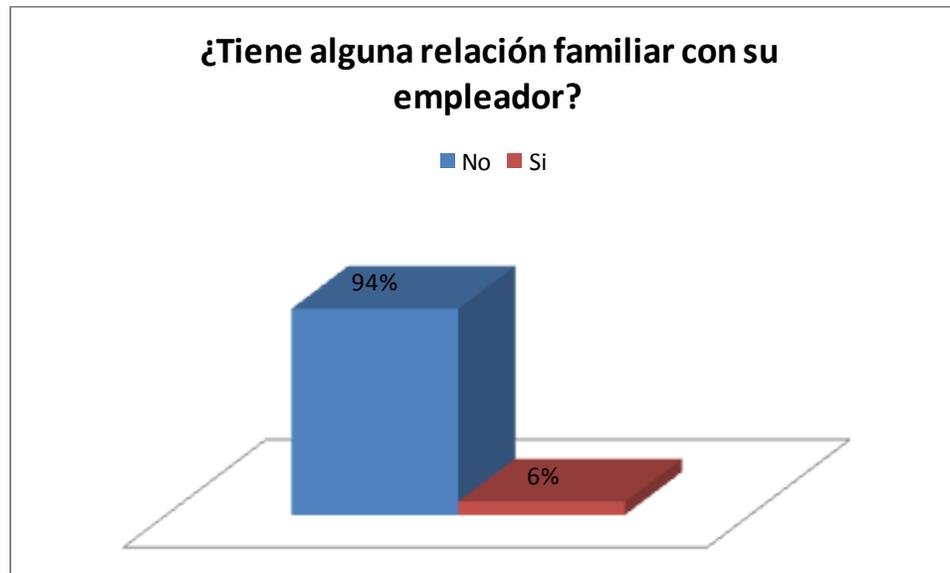


Con relación a la antigüedad en la organización, en primer lugar se encuentran aquellos que tienen entre 1 y 3 años laborando, posteriormente aquellos que dijeron tener entre 4 y 6 años, con un 27% respectivamente. Es decir el 54% de los encuestados tiene niveles de antigüedad variable entre 1 y 6 años. El 19% tiene menos de un 1 año laborando. El 15% de los mismos cuenta con el nivel más alto de antigüedad estipulado 10 años o más. Y el 12% entre 7 y 9 años dentro de la organización.

Los antes mencionado muestra como claramente el rango de la población logra cumplir con niveles altos de antigüedad al obtener, entre 1 y 6 años. Existe un porcentaje considerable de aquellos empleados que cuentan con bajo nivel de antigüedad, mas sin embargo la tendencia se encuentra regular.

4.2. COMUNICACIÓN INTERNA

Gráfico No.7 ¿Tiene alguna relación familiar con su empleador?

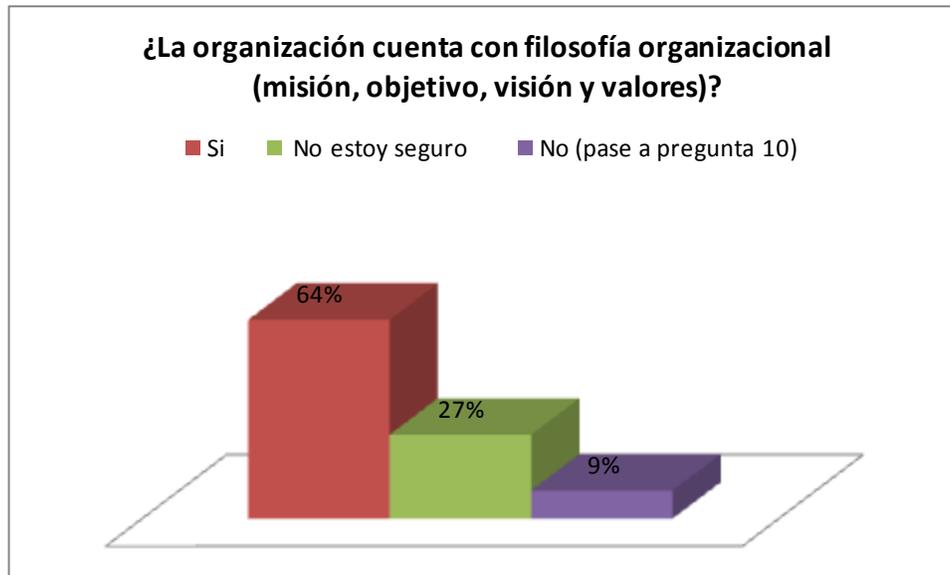


La relación familiar de los empleados y el empleador en PyMEs según la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CiPi) la mayoría de los empleados que integran una PyME son familiares.

Cuando se les cuestionó a los empleados la existencia de una relación familiar con su empleador, sorprendentemente el 94% de los mismos contestaron que no existe dicha relación y solo un 6% afirmó mantener una relación familiar con su superior.

Con base en lo antes mencionado podemos concluir previamente que lo anterior es un rasgo de la transformación de las PyMEs en la medida que se genera un cambio en la organización, predominando la contratación de empleados sin vínculos familiares. Los cual muestra como las pequeñas y medianas empresas se encuentran generando empleos al exterior de sus familias.

Gráfico No.8 ¿La organización cuenta con filosofía organizacional (misión, objetivo, visión y valores)?



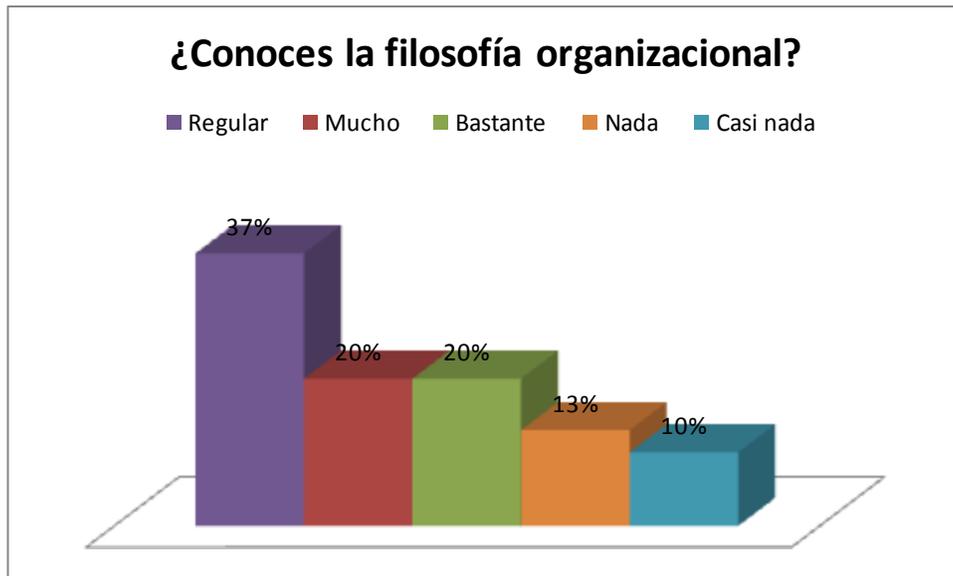
Tal cual lo expresa Ferández Collado & Rodríguez, (2002), la filosofía organizacional es importante para la organización ya que esta sirve para precisar cuál es la misión y los valores de la misma, estos le ayudaran para determinar su origen y buscar con el trabajo diario un mejor lugar en el mercado.

Al preguntar sobre la existencia de una filosofía organizacional estipulada, el 64% de los empleados respondió que la empresa efectivamente cuenta con ella, el 27% respondió no encontrarse seguros de la existencia de la misma y para finalizar el 9% de los encuestados afirma que la empresa para la cual laboran no cuenta con filosofía organizacional.

Por otro lado tomando con referencia la variable No.1 del instrumento cualitativo, se obtiene que cuatro de cada cinco PyMEs cuentan con una filosofía organizacional definida.

Por los antes mencionado, a manera de conclusión preliminar se obtiene que las pequeñas y medianas empresas si cuenta con una filosofía organizacional, lo cual habla claramente del interés de estos empresarios por tener una base sólida sobre la cual crecer.

Gráfico No.9 ¿Conoces la filosofía organizacional?

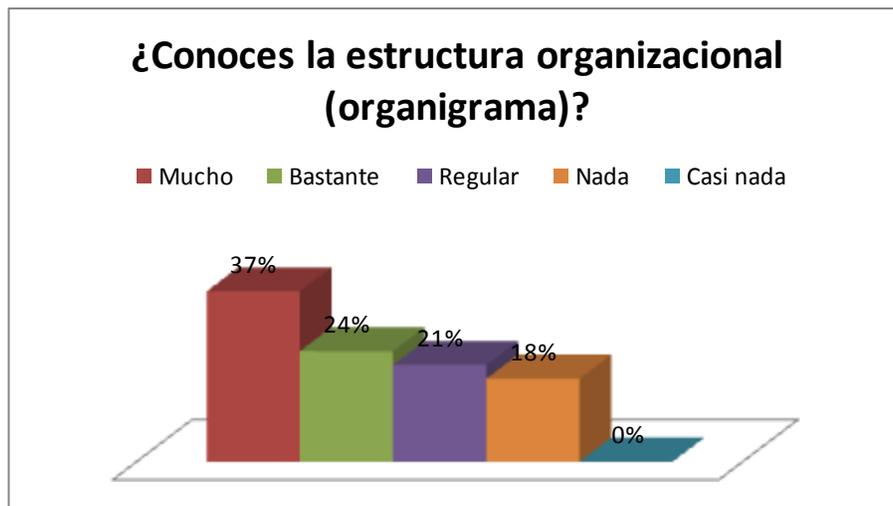


Como afirma Ferández Collado & Rodríguez (2002), la filosofía organizacional precisa la misión y los valores de la misma y sirve para mostrar cómo deben hacerlo los miembros de la institución y con qué código ético deben actuar para saber con precisión qué se entiende, se comparte y se pone en práctica.

Por tal razón y debido a lo importante que es para la empresa, se cuestionó el grado de conocimiento con relación a la filosofía organizacional. El 37% respondió conocer de una forma regular la filosofía de su organización, un 20% asegura conocerla mucho y otro 20% afirma que la conoce bastante, por otro lado el 13% respondió desconocerla totalmente y el 10% casi nada.

Los directivos por su parte afirmaron en la variable No.1 en su mayoría contar con una filosofía organizacional definida, sin embargo tres de cada cinco la desconocen. Debido a que son principios diseñados por la organización pero colocados en las paredes de las mismas como decoración. Por lo cual se concluye preliminarmente que aún que la organización cuente con filosofía, ésta es enviada al cajón de los recuerdos si no se realizan estrategias que garanticen el conocimiento de los empleados sobre la antes menciona.

Gráfico No. 10 ¿Conoces la estructura organizacional (organigrama)?

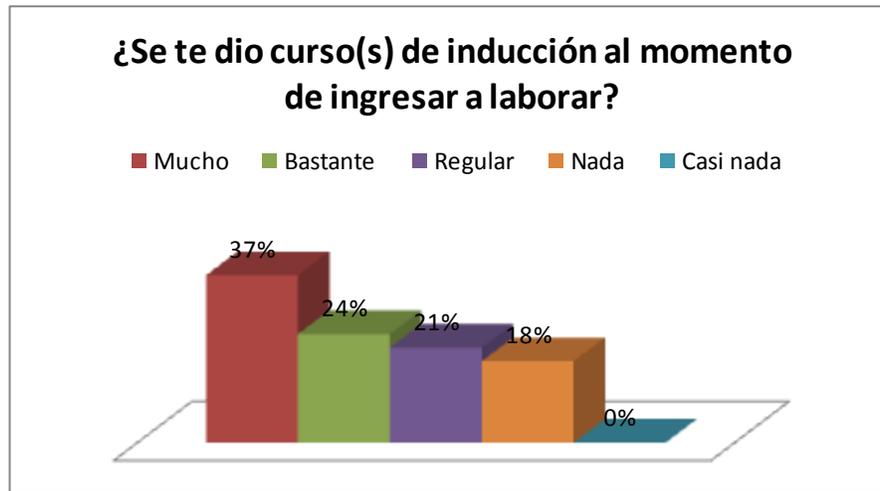


Para Gómez (1994; 199:204), existen cuatro formas de crear una estructura organizacional: Lineal o militar, departamental, asesoría o plana mayor y de comité. Éstas son de gran utilidad para comprender cómo se organiza a un grupo de individuos que llevarán a cabo la tarea de sostener a la organización con su diario actuar y mostrar visualmente los niveles jerárquicos.

En el actual reactivo, el 37% de los encuestados considera conocer mucho la estructura organizacional de la empresa, el 24% asegura conocerla bastante, el 21% de los empleados la conoce de una forma regular y 3 puntos porcentuales por debajo afirman desconocer dicho organigrama. Con base en el instrumento cualitativo se cuestionó a los directivos sobre la estructura organizacional. A lo cual estos, aseguraron es de vital importante ya que así los empleados conocen sus funciones, responsabilidades y cuál es su nivel en la empresa, estos pueden realizar mejor su trabajo. Los directivos aseguraron que su personal conoce el organigrama y la estructura.

Los directivos consideran importante que el personal se encuentre informado sobre la estructura organizacional, sin embargo no se hace mucho para alcanzar dicho fin. Al obtener un porcentaje elevado de encuestados que desconoce la existencia de una estructura organizacional en la empresa, éstos representando casi a la mitad de aquellos que consideran conocer mucho dicha estructura.

Gráfico No. 11 ¿Se te dio curso(s) de inducción al momento de ingresar a laborar?



Tal como fue mencionado en el marco teórico, la capacitación en todas sus modalidades, es de suma importancia para la organización, ya que ésta funciona como herramienta de motivación, al mostrarle al empleado cuán importante es para la empresa.

Del total de la muestra, el 37% asegura haber recibido curso de inducción al momento de ingresar a la organización, el 24% afirma haber recibido bastante capacitación el momento de ingresar, el 21% asegura que si se le dio curso de inducción pero de calidad regular. Por otro lado el 18% de los encuestados afirman nunca haber recibido curso de inducción ni a lo largo de su tiempo en el empresa.

Por otro lado, solo en una de cada cinco organizaciones se realiza una capacitación por parte del personal de Recursos Humanos, en el resto de las PyMEs la capacitación es realizada por el mismo personal, seleccionando aquel con mayor experiencia. En ninguno de los casos se les hace entrega de un escrito donde se hagan explícitas sus funciones, responsabilidades y nivel dentro de la organización.

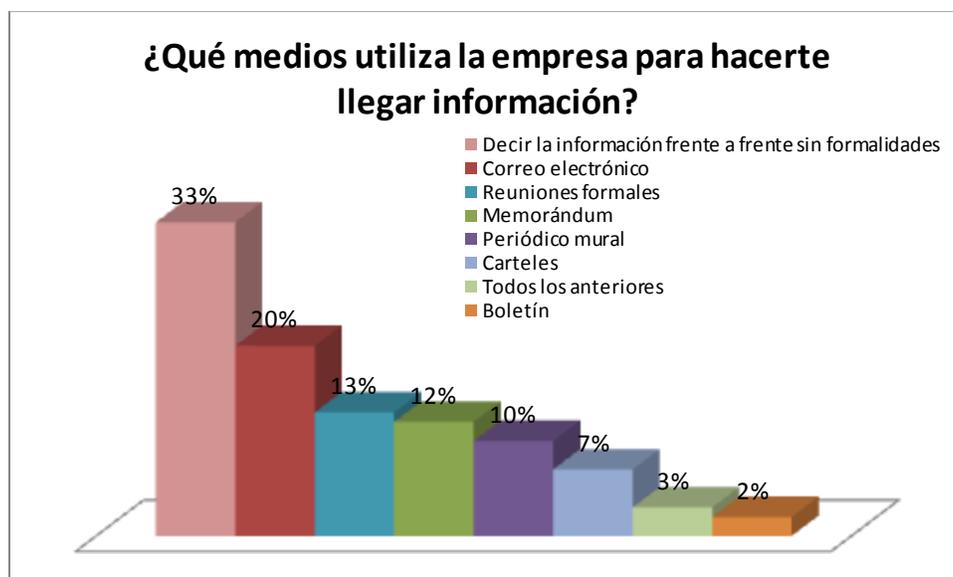
Como conclusión preliminar se tiene que los porcentajes de capacitación no son muy elevados, lo cual muestra un claro desinterés por los empleadores de

invertir en el personal, esto reforzado por las cifras antes mencionadas de capacitación.

En el análisis es relevante la capacitación inicial y constante. Este indicador sale evaluado con niveles bajos por lo que es importante replantearse como líder empresarial la importancia de poseer conocimiento y aprendizaje constante sobre las funciones que se desempeñan, con la finalidad de proporcionar servicios de calidad y/o ofrecer un producto de calidad total relacionado con la innovación del puesto requerido.

4.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Gráfico No.12 ¿Qué medios utiliza la empresa para hacerte llegar información?



Mantener al personal de la empresa comunicado es una de las tareas imprescindibles que debe cubrir la organización, según los teóricos (Shannon & Weaver, 1949) existen diversas redes de comunicación a través de las cuales se envía información al receptor; de dichas redes y de un canal definido depende básicamente la recepción del mensaje.

Este tópico es el primero relacionado con la variable de estrategia de comunicación del instrumento cuantitativo, en el cual se cuestiona a los

empleados el vehículo que utiliza la empresa para hacerles llegar información; el 33% asegura la organización le dice la información frente a frente sin formalidades de ningún tipo, el 20% dice recibir información por medio del correo electrónico, el 13% mediante reuniones formales.

El 12% por memorándums, el 10% al leer el periódico mural que se encuentra en la organización. Con porcentajes más bajos se ubican cartel, boletines con 7% y 2% respectivamente y el 3% de los empleados respondieron, que la empresa utiliza todos los medios antes mencionados.

Con relación a la vital tarea de detectar necesidades de comunicación en la organización, cinco de cada cinco directivos aseguraron no realizar ningún tipo de estudio, encuesta o algo similar para lograr dicho fin. Afirmado que los radio pasillos proporcionan la información necesaria para actuar. O brindando toda la confianza a los empleados para expresarse ante el directivo y externar sus inconformidades o comentarios. Esto reflejado en la variable No.2 de la entrevista.

Por lo cual se concluye preliminarmente de acuerdo con este gráfico, que el medio más utilizado por parte de los directivos es expresar la información relevante frente a frente y sin formalidades. Es decir, comunicación informal, al no existir esfuerzo alguno para diseñar una estrategia creativa por medio de la cual transmitir un mensaje.

Gráfico No.13 ¿Sobre qué temas la organización te hace llegar información?

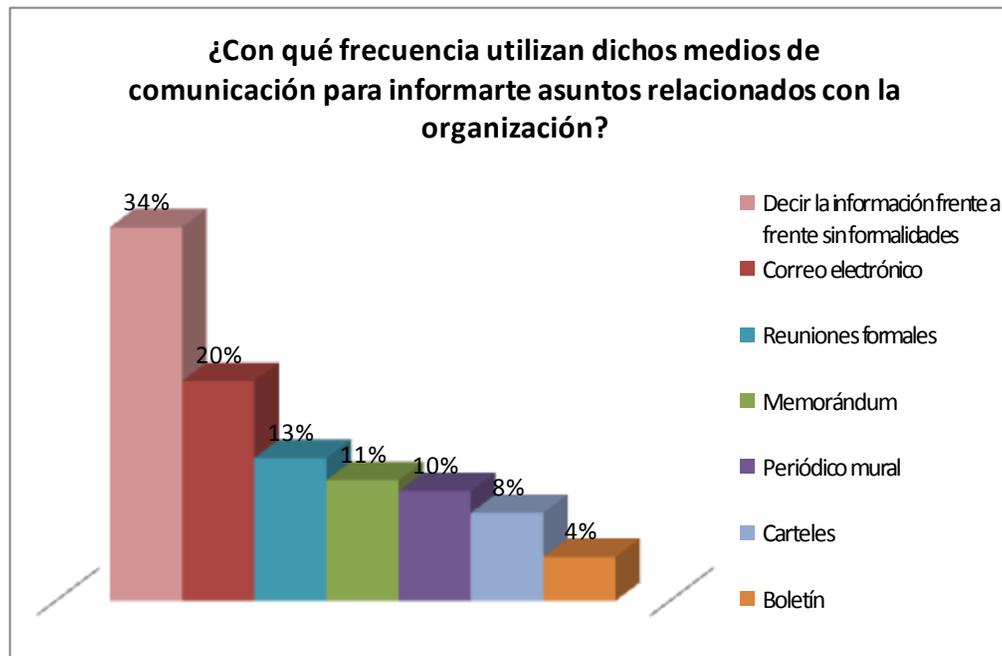


Teniendo como base que el medio más utilizado para transmitir información es decir la comunicación frente a frente sin la utilización de formalidades, tenemos que el 60% de la información recibida es exclusivamente de la organización, el 15% es sobre cursos y el 10% sobre vacaciones. Ubicando con el 7.5% a la categoría: OTROS, en la cual se engloba información financiera, horarios y eventos y llamadas de atención por errores cometidos. Con un 0% se encuentra información de carácter cultural. Contrastantemente el 7.5 asegura no recibir información de ningún tipo.

La variable No.2 de la entrevista, muestra claramente como los empleadores utilizan la comunicación informal para externar información exclusiva de la organización y temas relacionados con la misma, excluyendo acontecimientos de carácter cultural y deportivo, aceptando en varias ocasiones que posiblemente sea necesario informar sobre otros sucesos.

A manera de conclusión preliminar se señala, que para las empresas, lo único importante es informar a los empleados sobre la situación de la organización, descartando por completo el envío de información con relación a otros temas de interés que favorezcan su crecimiento.

Gráfico No.14 ¿Con qué frecuencia utilizan dichos medios de comunicación para informarte asuntos relacionados con la organización?



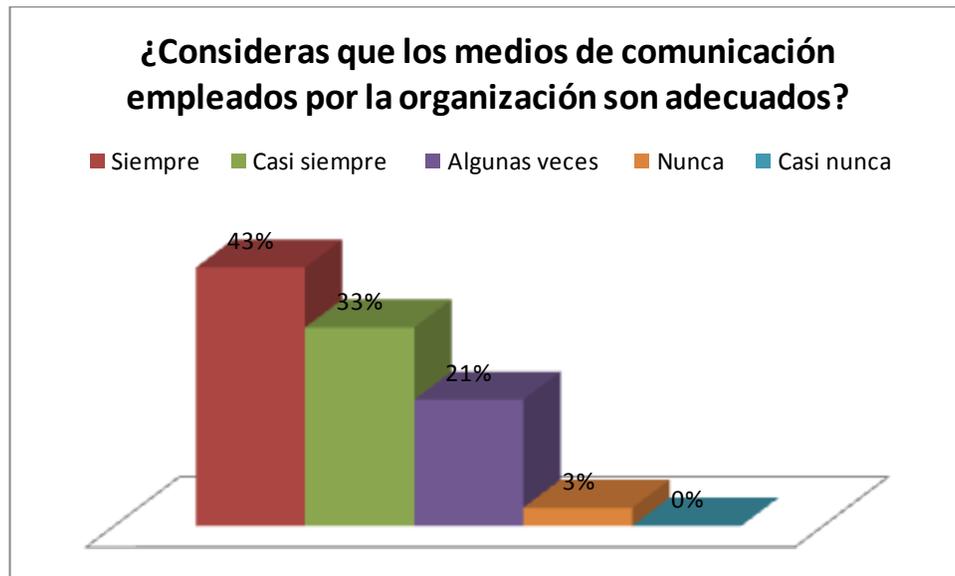
Con relación al nivel de utilización de los medios de comunicación, la información frente a frente se encuentra en primer lugar al obtener el 34%, el correo electrónico obtuvo un 20% ubicando a estos dos como los más utilizados por las organizaciones. El 13% represente a las reuniones formales, el 11% le corresponde a los memorándum. Con porcentajes inferiores a 10% se ubican medios tradicionales como: periódico mural, cartel y boletín.

Este Gráfico y el No. 12 se relacionan estrechamente, en ambos se observa que las respuestas ocuparon las mismas posiciones, variando levemente los porcentajes, sin embargo la tendencia se mantiene, por lo cual se señala después de los resultados obtenidos en el gráfico, que el medios más utilizados para enviar información es decir las cosas frente a frente, seguido por una herramienta tecnológica, el correo electrónico. Desplazando hasta el final del conteo a medios tradicionales como periódico mural, cartel y boletín.

En la variable No.2 de la entrevista, afirman los directivos utiliza como medio de comunicación frecuente, la comunicación informal. Por tal razón se

concluye que para las PyMEs, este tipo de comunicación es muy importante, sin embargo a los empleados les parece parcialmente insuficiente.

Gráfico No. 15 ¿Consideras que los medios de comunicación empleados por la organización son adecuados?



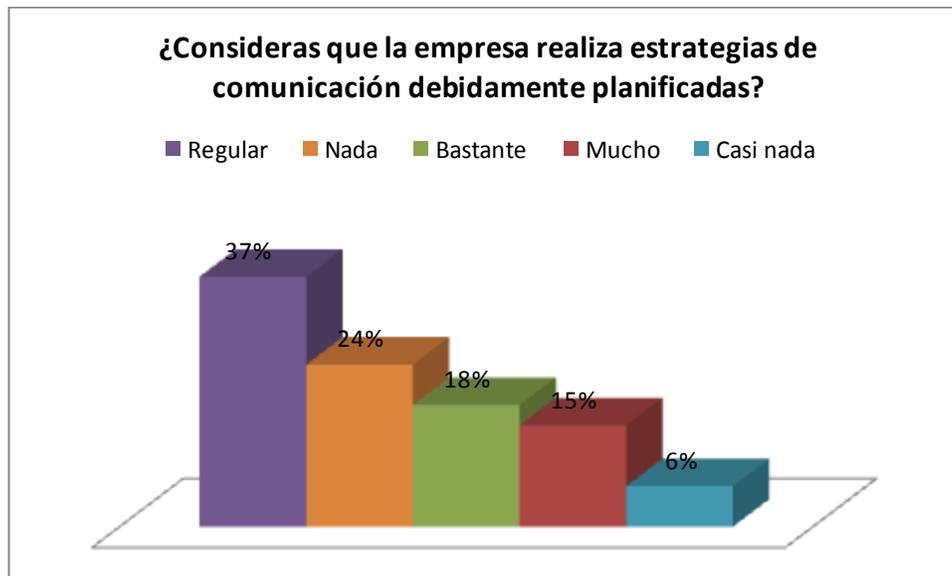
Al haber determinado cuales son los medios de comunicación más utilizados por la organización se procedió a cuestionar si los antes mencionados son adecuados según los empleados. Sorprendentemente el 43% asegura que los medios implementados siempre son adecuados. El 33% afirma que casi siempre, el 21% opina que casi siempre y solo el 3% considera que nunca.

Como parte de la segunda variable del instrumento cualitativo, se obtiene que cuatro de cada cinco directivos considera que los medios de comunicación más utilizados (prevaleciendo comunicación informal) son viables y a los empleados les parecen adecuado ya que nadie se ha quejado a la fecha y éstos han dado buenos resultados.

Se señala previamente después de los resultados obtenidos en el gráfico, que a los empleados no les interesa mucho el tono ni la forma en la cual se les haga llegar la información, al ubicar en número uno como medio de comunicación en envío de información frente a frente sin formalidades (comunicación informal) y

asegurar que siempre les parece adecuado este medio. Al mostrar una tendencia regular, por lo que se debe hacer énfasis en buscar medios y estrategias de comunicación que desde la percepción de los empleados sean valorados siempre como adecuados, ya que recordemos un 43% lo señaló así.

Gráfico No. 16 ¿Consideras que la empresa realiza estrategias de comunicación debidamente planificadas?



Tal como explica (Ansoff, 1965) una estrategia es la que define los objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines marcados en el plan de comunicación.

Partiendo de las conceptualizaciones teóricas, se cuestionó si se consideraba que la empresa realizaba estrategias de comunicación debidamente planificadas; el 37% considera que son regulares dichas estrategias, el 24% asegura que la empresa nunca realiza estrategias planificadas, el 18% considera que bastante y el 15 % mucho. Es 6% asegura casi nunca son debidamente planificadas.

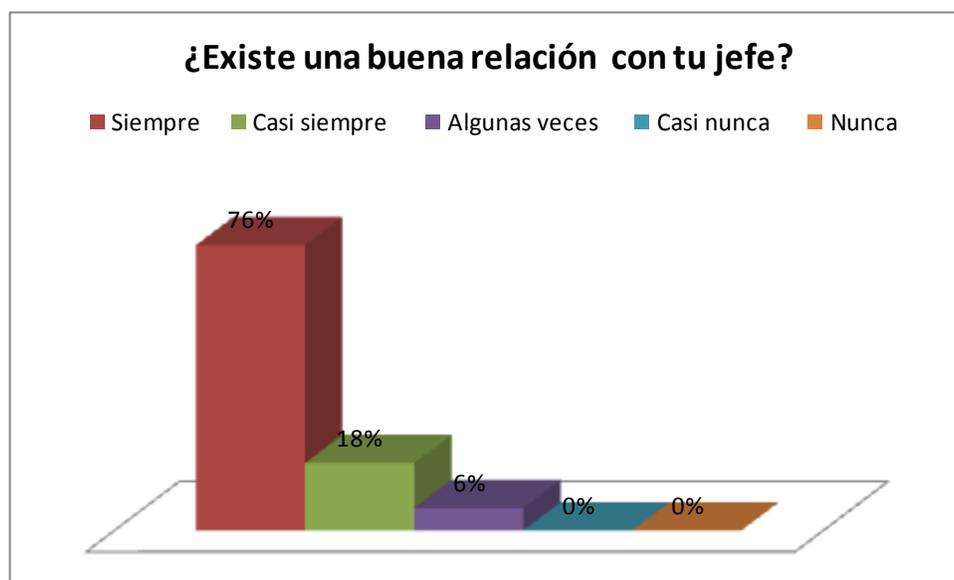
Como parte de la variable No.2 de la entrevista, los directivos aseguraron no realizar ningún tipo de estrategia de comunicación o planeación de la misma,

tres de cada cinco, no destino ni un peso para ello. Encontrando con ello una contradicción entre la percepción de los empleados y los empleadores.

De acuerdo el Gráfico No. 16, se concluye preliminarmente con relación a la planeación de estrategias la percepción de los empleados es que el 37% señala regular y solo el 15% la percibe como debidamente planificada, por lo que existe la necesidad de plantearse como política la planificación de las estrategias de comunicación que servirán de apoyo a los procesos de comunicación

4.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Gráfico No.17 ¿Existe una buena relación con tu jefe?



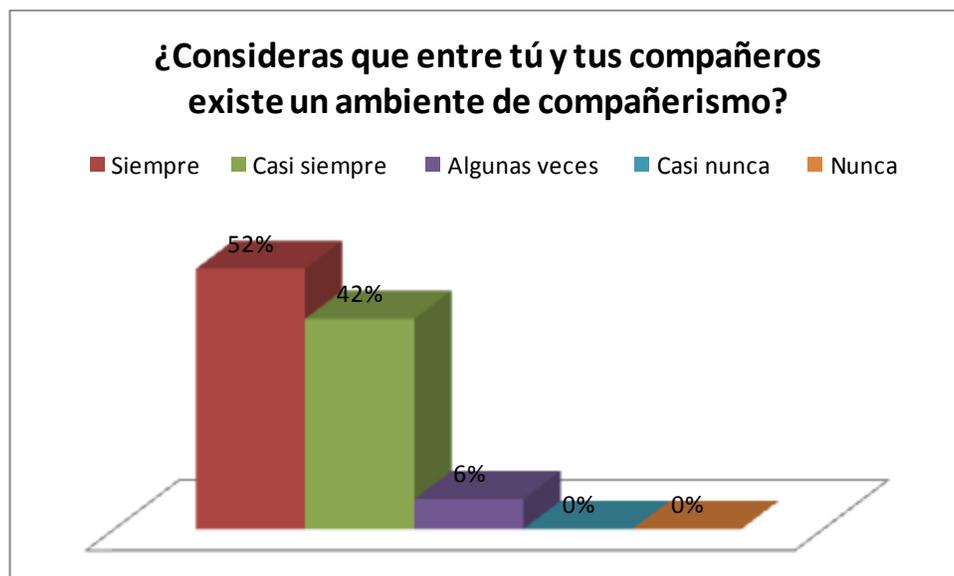
Según Leo Brunet (1997) la organización se ve influida por una serie de aspectos como: estrés, valores, actitudes, grupo e intergrupos como procesos, cohesión, normas y papeles, motivación como necesidad, estructura de la organización, evaluación de rendimiento, comunicación, toma de decisiones. Los cuales componen el clima organizacional e influyen en el rendimiento del empleado de forma escalonada ascendente de individual, grupal y organizacional mente.

Por tal razón, la relación que se tiene con los altos mandos en la organización juega un papel clave en el clima y por ende en el desenvolvimiento del empleado. El gráfico actual muestra que el 76% de los empleados considera tener siempre una buena relación con su jefe, el 18% asegura tener una relación casi siempre buena con su empleador y el 6% respondió que solo algunas veces tiene una relación favorable.

Con relación a la variable No.3, importancia del personal del instrumento cualitativo, cuatro de cada cinco directivos considera que su relación con los empleados es favorable y se encuentra en el límite de la cordialidad y respeto, es decir, existe un ambiente de compañerismo. Es una relación Jefe- subordinado.

Se concluye preliminarmente, que la relación empleado- empleador es favorable, motivo por el cual éste no debería ser un problema que genera bajo rendimiento en el personal. La pertenencia es regular.

Gráfico No. 18 ¿Consideras que entre tú y tus compañeros existe un ambiente de compañerismo?



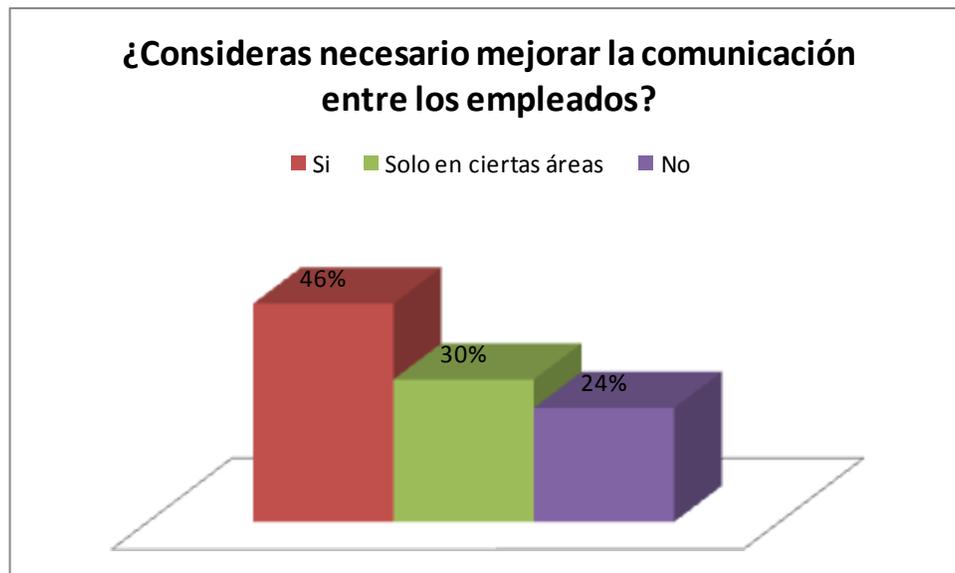
De acuerdo con Chiavenato (2009:13), las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificante para las personas. Por tal razón cuando las personas se sienten cómodas en su trabajo, su

desempeño suele ser mayor y más productivo, en comparación con las que no lo están.

Por tal razón se realizaron algunos cuestionamientos para conocer diversos aspectos del clima organizacional. A diferencia del gráfico anterior, los porcentajes en las respuestas variaron, ubicando con un 52% aquellos empleados que consideran siempre existe un ambiente de compañerismo entre sus pares, el 42% piensa que casi siempre existe ese ambiente y el 6% asegura solo algunas veces está presente dicho ambiente.

Con relación a la variable No.3 del instrumento cualitativo, los directivos consideran que en ocasiones las diferencias más frecuentes ocurren entre el personal operativo, no obstante estas diferencias son atendidas a la brevedad y no afecta la relación entre ellos Por lo cual se concluye preliminarmente que, el ambiente de trabajo en estas organizaciones es regular la mayor parte del tiempo al responder solo el 52% que el ambiente de trabajo siempre es favorable.

Gráfico No.19 ¿Consideras necesario mejorar la comunicación entre los empleados?



Sin embargo, al preguntar si considera necesario mejorar la comunicación entre los empleados, el 46% aseguró que si es necesario, el 30% considera que la

mejora solo debería realizarse en ciertas áreas y el 24% piensa que no es necesaria una mejora.

Un punto interesante para analizar, es que el 30% de los encuestados considera que la comunicación debe mejorarse sólo en ciertas áreas, lo cual deja entrever que el motivo del conflicto existe en áreas específicas y no es un problema generalizado. Posiblemente éste tenga su origen en los llamados radio pasillos.

Al observar los resultados del Gráfico No.18 y 19 se arroja como resultado una contradicción entre ambos, al responder en su mayoría en el No.18 que casi siempre existe un ambiente de compañerismo, éste con un 52% y por otro lado se muestra en el Gráfico No.19 que casi el 50% de los empleados considera necesario mejorar la comunicación, ya que claramente existen fallas en ella.

Con base en los datos del Gráfico No.19 se concluye que los empleados reconocen la necesidad por mejorar la comunicación entre los empleados y con mayor atención en ciertas áreas.

Gráfico No.20 ¿Existen conflicto en la organización?



Siguiendo con Chiavenato (2009), la satisfacción tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo. Un mal ambiente de trabajo traerá resultados

negativos para la organización ya que ésta se ve influida por muchos factores como menciona Brunet (1997).

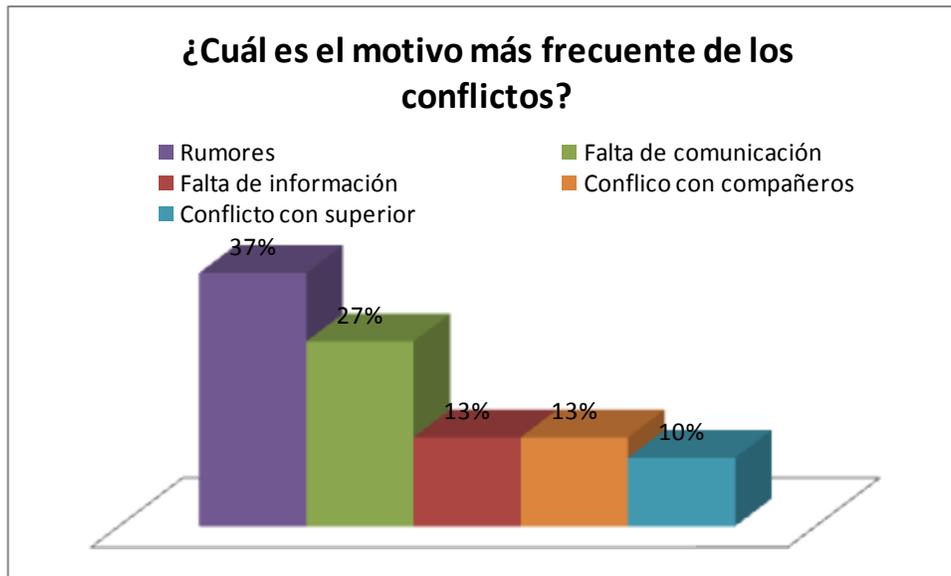
Al profundizar un poco en la cuestión interna, se preguntó a los empleados sobre los conflictos en la organización y los resultados fueron: El 49% asegura que algunas veces existen conflictos en la organización, el 30% afirma que casi nunca ocurren conflictos y el 15% asevera que nunca ocurren. Con un porcentaje del 6% se encuentra aquellos que consideran casi siempre se presentan conflictos en la organización.

Los directivos afirman, el motivo más frecuente de diferencias es resultado de las órdenes de trabajo solicitadas de mala gana, carga de trabajo, horarios de trabajo y roces entre personal. Cuando ocurre alguno de los antes mencionados se procede en cuatro de cada cinco PyMEs a resolverlos mediante el diálogo procurando un común acuerdo.

Uno de los cinco directivos entrevistadas, afirma “dependiendo de la situación presentada es como se ataca” (Informe No.1, 2011). Ya sea mediante la emisión de una circular o diálogo entre las partes involucradas. Las cinco organizaciones entrevistas considera necesario mejorar la comunicación en la empresa, ya que todo el perfectible.

Por lo antes registrado se concluye preliminarmente que, casi en el 50% de las empresas se presentan conflictos de diversa magnitud, en 30% de ellas casi nunca existen situaciones de conflicto. Se observa como la tendencia es baja, se descarta la existencia de conflictos constantes en las PyMEs.

Gráfico No.21. ¿Cuál es el motivo más frecuente de los conflictos?

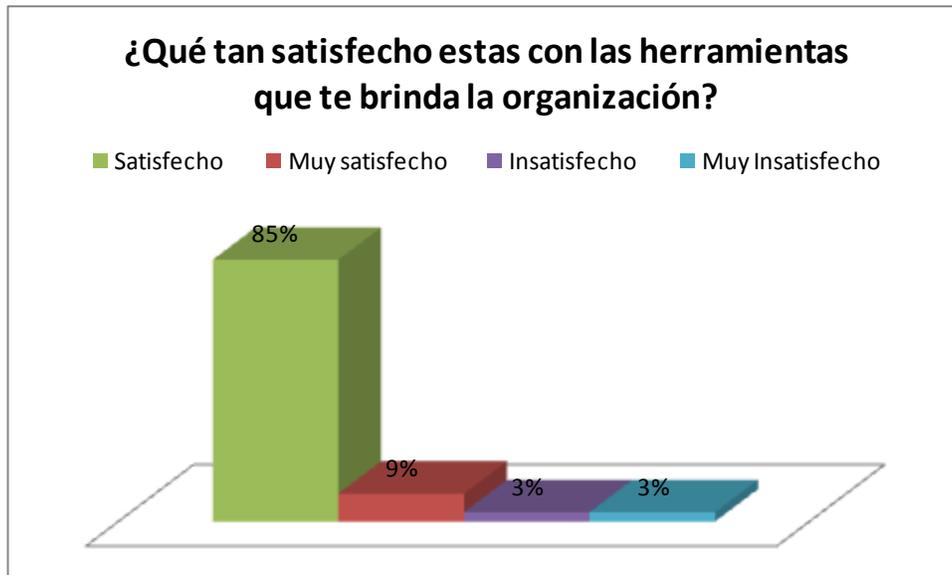


Al cuestionar el motivo de los conflictos, el 37% es resultado de los rumores, seguido 10 puntos menos por falta de comunicación con un 27%, la falta de información y conflicto con compañeros obtuvieron un 13% respectivamente, el 10% es resultado de conflicto con el superior o superiores.

Por lo antes mencionado se observa claramente como los empleados se contradicen al responder en tópicos anteriores que los medios de comunicación utilizados por la empresa siempre son adecuados y en el actual gráfico posicionan en el segundo lugar como motivo de conflicto la falta de la comunicación y posteriormente falta de información.

Los directivos en la variable No.2 correspondiente a: Estrategias de comunicación, aseguran los medios utilizados son viable ya que los empleados no se han quejado. Lo cual permite detectar las áreas de oportunidad, en las cuales se ataque dicha falta de comunicación e información, así como la comunicación informal que como se observa es el motivo más frecuente de problemas en la organización.

Gráfico No 22. ¿Qué tan satisfecho estas con las herramientas que te brinda la organización?

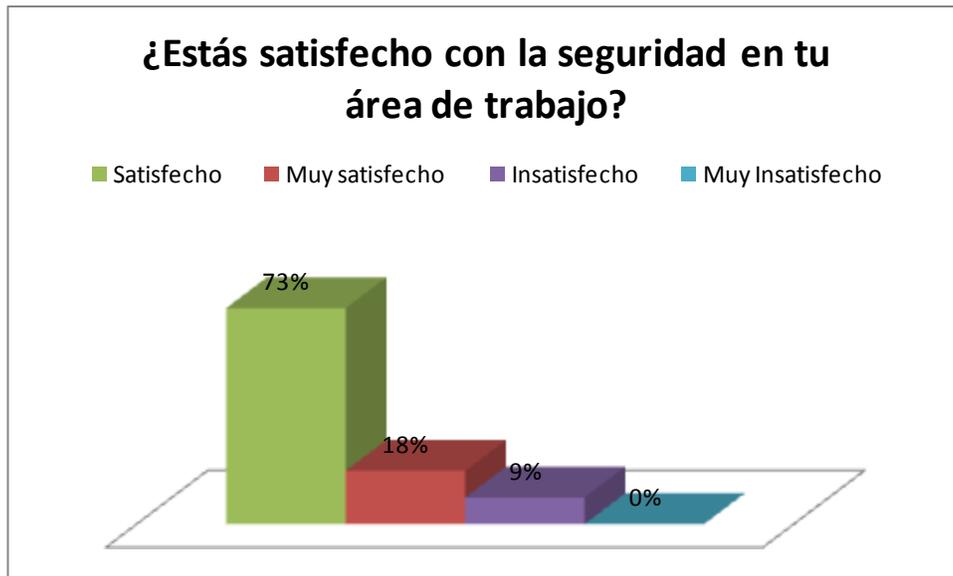


Retomando a Chiavenato (2009). La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo. Robbins (2004:25) la define simplemente como la actitud general del individuo hacia su puesto, es una actitud no una conducta. Para la empresa es importantísimo mantener satisfechos a los empleados, ya que sin ellos el engranaje que mantiene viva a la organización dejaría de funcionar.

Por tal razón se cuestiono el grado de satisfacción con las herramientas que la organización les provee, está estrechamente relacionado con el tópico anterior; el 85% de los encuestados aseguran sentirse satisfechos con dichas herramientas. El 9% respondió estar muy satisfecho y con un 3% se ubican aquellos que se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos respectivamente con las herramientas de trabajo que la organización les proporciona. Representando estos apenas el 6% de inconformes.

Se observa como la tendencia se mantiene positiva, favoreciendo a las PyMEs.

Gráfico No. 23 ¿Estás satisfecho con la seguridad en tu área de trabajo?

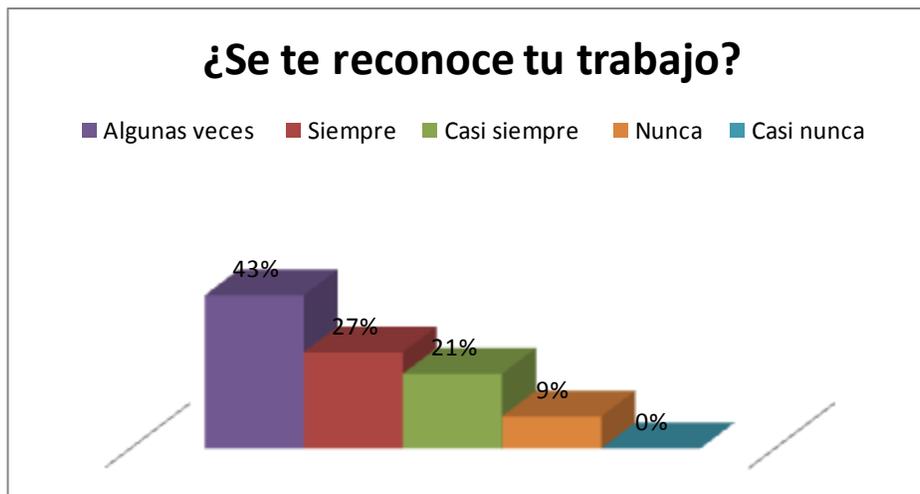


Dentro de los aspectos de satisfacción laboral, un espacio de trabajo seguro es fundamental y vital.

Con relación a las condiciones de seguridad en el área de trabajo, el 73% de los encuestados, se encuentra satisfecho, muy por debajo con un 18% se ubican los empleados muy satisfechos con la seguridad en su área de trabajo y solo 9% se manifiesta insatisfecho con las condiciones de seguridad.

Cabe mencionar que en la mayoría de las empresas visitadas no cuentan con señalamientos, extintores ni salidas de emergencia. Por lo cual se concluye preliminarmente que, a los empleados les es intrascendente las condiciones de seguridad que tiene la empresa para la cual laboran. Esta es un área de oportunidad para la organización, al tomar este punto ignorado por los empleados y crear estrategias de comunicación que promuevan las políticas de seguridad en la empresa.

Gráfico No. 24 ¿Se te reconoce tu trabajo?



El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa, hoy constituye una de las tareas más importantes, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. (DuBrin, 2003:8)

El 43% de los encuestados considera que solo algunas veces se les reconoce su trabajo, el 27% asegura siempre recibir reconocimiento por el trabajo que realiza día con día y el 21% asegura casi siempre. El 9% respondió que nunca se le reconoce el trabajo que realizar.

En el tercer variable del instrumento cualitativo, dedicado a la importancia del personal, su desarrollo y crecimiento para la mejora de la empresa. Se obtiene como resultado que dos de cada cinco PyMEs destinan un presupuesto para incentivar y motivar, una de ellas del 2% a 3% del ingreso mensual total, la otra organización designa aproximadamente 20 mil pesos al año es decir 1,600 pesos al mes. En el resto de las organizaciones no existe una motivación, digamos ésta viene implícita en las ventas ya que el pago se realiza por comisión.

La gráfica muestra como menos del 50% de las empresas realiza una labor constante de motivación del personal al reconocer algunas veces el trabajo que ellos realizan. Un 9% de los encuestados asegura nunca haber sido reconocido por el trabajo que realiza. Por lo antes mencionado y teniendo como base los

datos anteriores, se concluye preliminarmente que las PyMEs realizan estrategias de motivación insuficientes para generar motivación en su personal.

Grafico No. 25 ¿Cómo se te reconoce tu trabajo?



Con relación directa al Gráfico No. 24, que refleja la realización de algún tipo de reconocimiento al trabajo que los empleados ejecutan, dando como resultado:

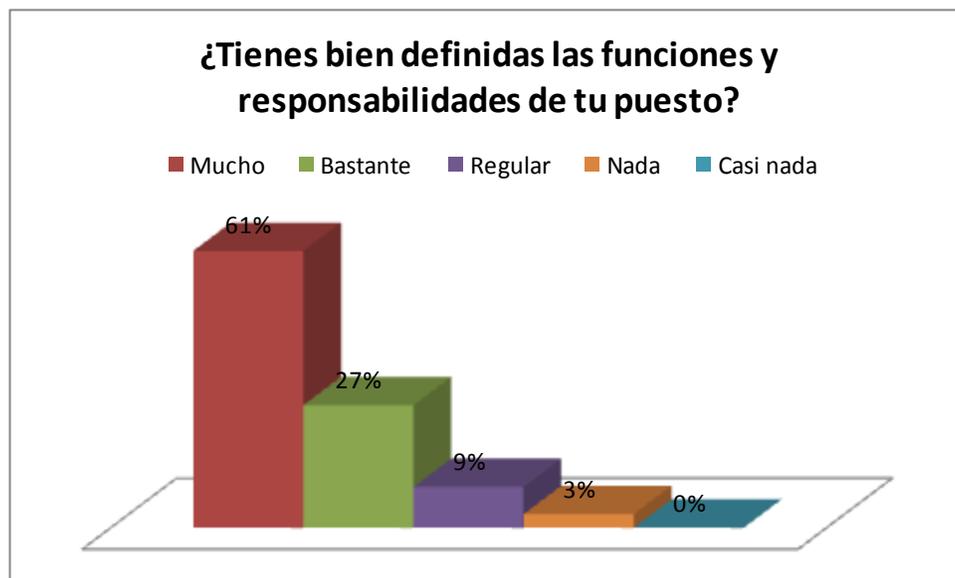
Del 91% de los empleados que contestaron recibir algún tipo de incentivo en el Gráfico No.23 el 44% de los empleados considera que la forma más popular es mediante felicitaciones, seguido por el 35% de aquellos que reciben incentivos económicos, el 12% asegura recibir reconocimientos o diplomas y el 9% es representado por recompensas, palabras de aliento o buen trato por parte de la organización y sus superiores.

Como resultado de la variable No.3 de la entrevista, se comprueba que efectivamente la forma más frecuente de motivación es ejercida mediante la comunicación informal, en muchos casos a través de palabras de aliento frente a frente, sin ningún tiempo de formalidades. Solo dos de cada cinco PyMEs destinan un presupuesto para incentivar y motivar, una de ellas destina del 2% a 3% del ingreso mensual total, la otra organización designa aproximadamente 20 mil pesos al año es decir 1,600 pesos al mes.

Por lo reflejado en el Gráfico No. 25 se concluye que la forma más frecuente de reconocer el trabajo del personal es por medio de felicitaciones, las cuales son expresadas cuando realizan sus funciones y no de forma pública. Por lo cual se observa un nicho de oportunidad.

4.5. VARIABLE ÁREA DE TRABAJO

Gráfico No.26 ¿Tienes bien definidas las funciones y responsabilidades de tu puesto?



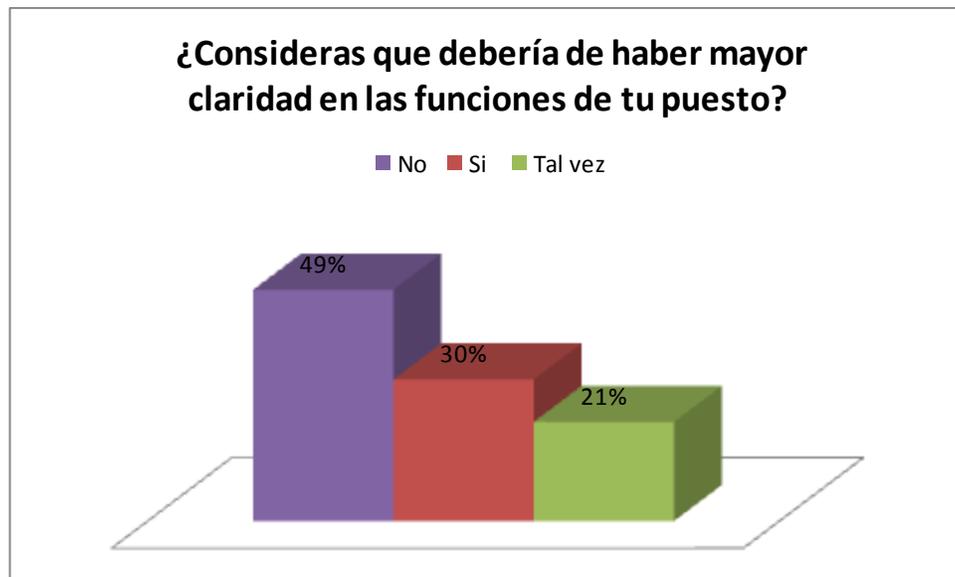
Gómez Ceja (1994) y Fernández Collado & Rodríguez (2002) coinciden en que la descripción de las funciones de cada puesto es un parte indispensables, ya que al no contar con ella, el puesto carecerá de dirección. Conocer las responsabilidades, alcances y limitaciones del papel que se juega en la organización es una necesidad.

Con relación a la correcta definición de funciones y responsabilidades el 61% asegura que tiene muy bien definidas sus funciones, el 27% considera que las tiene bastante definidas, siendo estos los dos porcentajes más altos. El 9% afirma conocerlas de una forma regular. El 3% asegura desconocer totalmente las antes mencionadas.

Los directivos aseguran que los empleados conocen sus responsabilidades y funciones aun que la mayoría de éstos no haya recibido capacitación o inducción por el personal responsable de RRHH.

Por lo observado en el Gráfico No.26 se concluye, que más del 60% de los empleados tiene bien definidas funciones y responsabilidades de su puesto aún y cuando no existe un manual o escrito donde éstos estén asentados. Obteniendo esta información al realizar una pregunta sobre la existencia de un manual o algo similar de forma complementaria al Gráfico No 26. Esto refleja la capacidad de los empleados por captar la información proporcionada por el superior, sin embargo con base en las teorías de comunicación organizacional es necesaria la estipulación de las funciones por escrito para que exista un respaldo para la organización y el empleado.

Gráfico No. 27 ¿Consideras que debería de haber mayor claridad en las funciones de tu puesto?

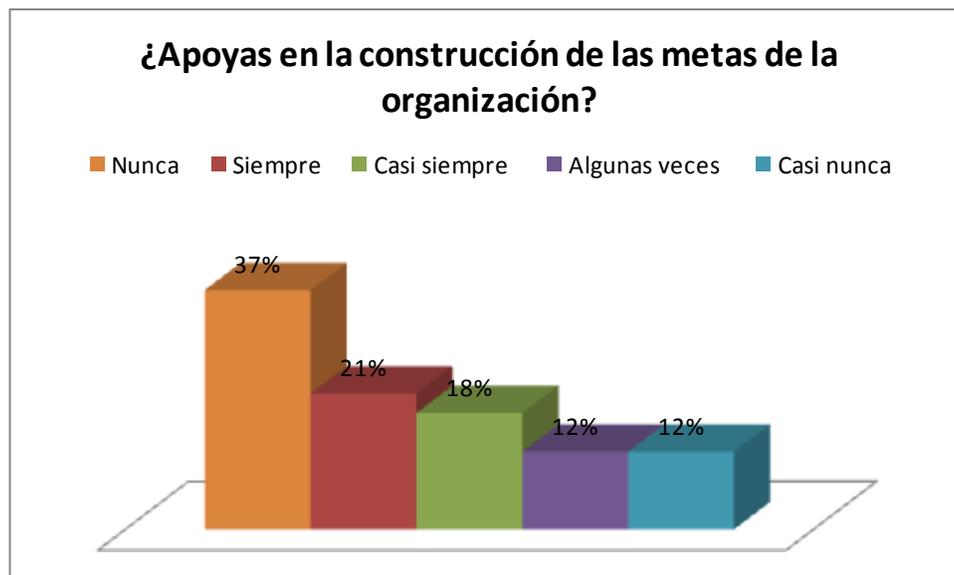


Para Daft (2004) la estructura designa las relaciones formales de mando, identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización, coordina e integra efectivamente los esfuerzos en todos los departamentos, así como una relación de puestos y funciones, se logrará la comprensión de las responsabilidades de los trabajadores.

En el Gráfico No. 27 se observa que, el 49% de los empleados no requieren mayor claridad de las funciones del puesto que desempeñan. Sin embargo el 30% considera necesario dicha claridad para ejecutar las funciones de su puesto. 9 puntos porcentuales debajo se encuentra aquellos que tal vez requieren mayor claridad.

Por lo tanto se concluye que, un porcentaje elevado de empleados considera necesaria una descripción precisa de las funciones que desempeña aun y cuando en el Gráfico No.26 el 61% de los encuestados respondió tener dichas funciones muy bien definidas.

Gráfico No.28 ¿Apoyas en la construcción de las metas de la organización?

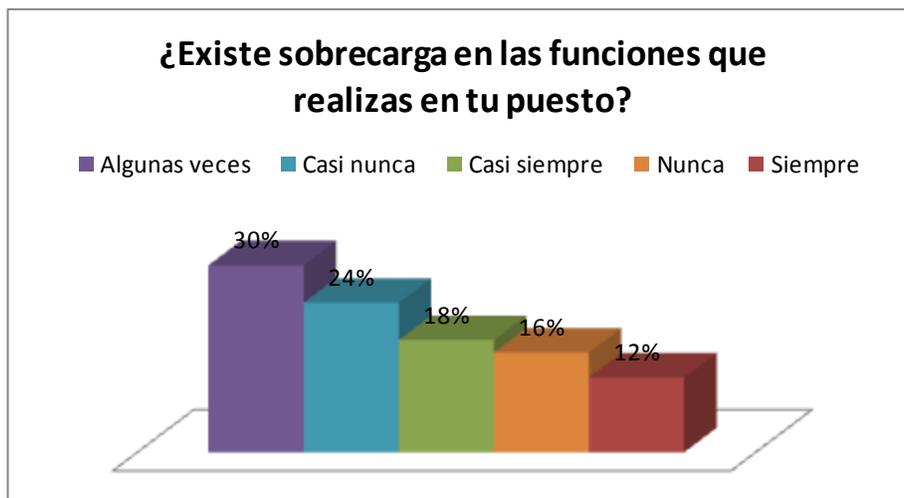


En el tópico relacionado con el nivel de intervención en la organización, se cuestionó a los empleados si apoyaban en la construcción de las metas de la organización, obteniendo que el 37% de los empleados nunca apoya en dicha construcción, el 21% asegura siempre apoyar a la organización en este rubro, así como el 18% respondió que casi siempre apoya.

Con un porcentaje del 12% se encuentra los empleados que respondieron algunas veces apoyar y aquellos que casi nunca apoyan en la construcción de las metas de la organización respectivamente.

Tomando como base la información arrojada del Gráfico No. 28 se concluye preliminarmente que aún que son empresas con bajo personal, los empleadores no consultan a su personal para la fijación de metas organizacionales. Se observa que las PyMEs tiene como práctica la poca inclusión de su personal en la planeación de metas y prospectiva de sus metas.

Gráfico No.29 ¿Existe sobrecarga en las funciones que realizas en tu puesto?



El 30% asegura algunas veces existe sobre carga en su puesto de trabajo, 6 puntos debajo se encuentran aquellos empleados que consideran casi nunca existe sobre cargar con un 24%, seguido muy de cerca por los que afirman casi siempre tienen sobre cargar de funciones con un 18%, 16% afirma nunca tener sobre carga y el 12% siempre tiene sobrecarga.

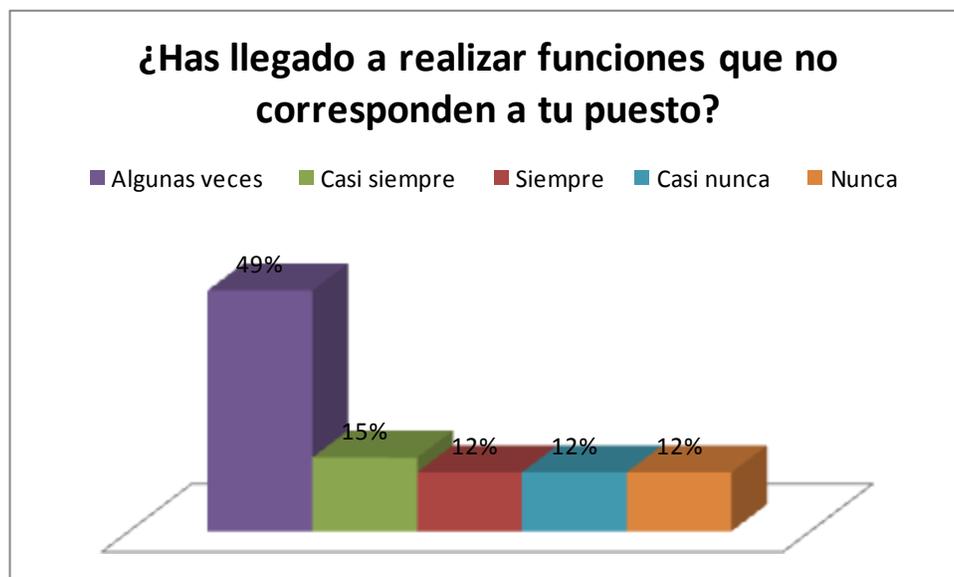
Por parte de los directivos, se observa que la carga de trabajo es uno de los motivos más frecuentes de conflicto o diferencias. En estos casos como se explicaba en el Gráfico No. 21 cuando ocurren se procede en cuatro de cada cinco PyMEs a resolverlos mediante el diálogo, procurando un común acuerdo.

Por los datos obtenidos del Gráfico No.29 se concluye que existe poca sobrecarga de funciones que no corresponde al puesto de contratación en el sentido que el 49% señala que algunas veces existe sobrecarga en sus funciones,

aspecto que deberá ser revisado por el empleador para definir si existe necesidad de redistribuir funciones entre el personal o es requerida la contratación de más recurso humano.

Los resultados obtenidos con muestran una tendencia a la bajo, al responder solo el 16% que nunca tiene sobre carga de trabajo, es decir el 84% restante opina diferente a ello.

Gráfico No.30 ¿Has llegado a realizar funciones que no corresponden a tu puesto?



A manera de reafirmar y relacionar la información obtenida del Gráfico No. 29 y 27 se cuestionó si en algún momento el empleado ha llegado a realizar funciones que no corresponden a su puesto.

El 49% de los encuestados asegura algunas veces ha llegado a realizar funciones que no corresponden a su puestos de trabajo y el 15 % afirma casi siempre realizar funciones que no le corresponden, en 12% se encuentran los empleados que siempre, casi nunca y nunca realizan funciones que no corresponden a su puesto.

Retomando la información proporcionada por los directivos en la variable No.3 que hace mención a la importancia del personal, se afirma que uno de los

motivos de conflictos es la carga de trabajo, sin embargo los entrevistados aseguran en la variable No.2 que los empleados se encuentra capacitados y conocen sus funciones y responsabilidad ya que recibieron capacitación al momento de ingresar.

Con base en la información del Gráfico No. 29, 27 y 23, se concluye preliminarmente que, los empleados reconocen la realización de actividades que no corresponden a su puesto, la sobrecarga de funciones y la falta de especificidad en el puesto que desempeñan, posiblemente generados de la inexistencia de este último. Más sin embargo, se observa como la postura de los directivos es contraria.

Gráfico No.31 ¿Consideras que las herramientas que te brinda la organización te sirven para realizar tu trabajo?



Las herramientas de trabajo son de vital importancia para desempeñar con éxito el trabajo, motivo por el cual se les cuestionó sobre la funcionalidad de las herramientas que la empresa le provee para laborar.

El 67% asegura que siempre le sirven las herramientas que la brinda la organización, el 30% afirma que casi siempre le sirven y el 3% respondió solo algunas veces. Se observa claramente como los empleados se consideran que

las herramientas proporcionadas por la empresa para desempeñar sus funciones son adecuadas al obtener casi un 70% de aprobación. Concluyendo preliminarmente que ésta es uno de las áreas fuertes de las organizaciones

Gráfico No. 32 ¿La organización te brinda de todas las herramientas que necesitas para trabajar?



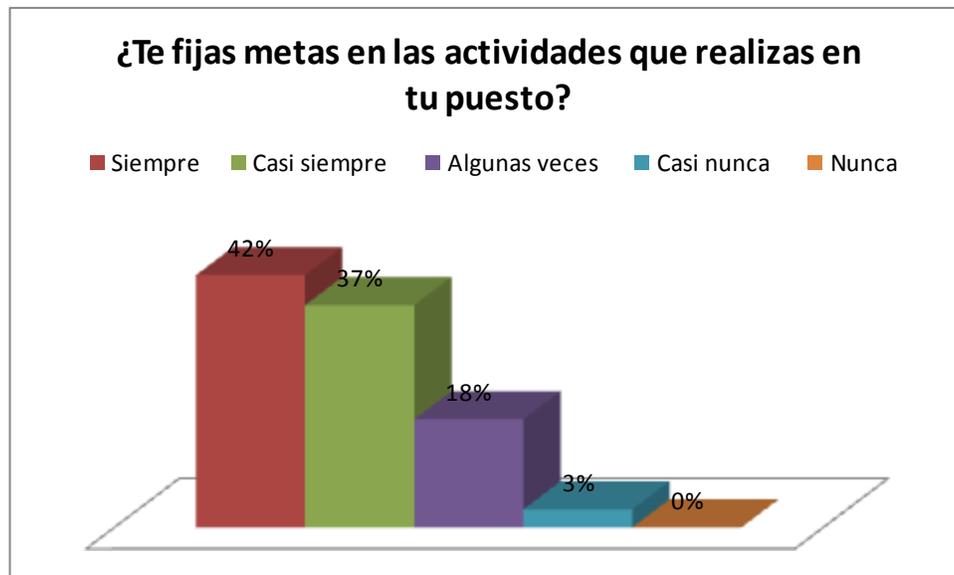
El actual tópico se relaciona estrechamente con el Gráfico No. 18; el 49% considera que siempre la organización le brinda de todas las herramientas que necesita para trabajar, el 33% afirma que casi siempre, el 15% piensa que algunas veces le brinda todas las herramientas que requiere y el 3% asevera nunca le brinda todas las herramientas que necesita para realizar sus funciones.

Por lo observado en el Gráfico No.31 se concluye que, casi el 50% de los empleados de las empresas encuestadas proveen de todos las herramientas a sus empleados para trabajar, mostrando resultados bajos para la organización. Ya que más del 50% de los empleados no reciben las herramientas de trabajo necesarias.

Siendo éste posiblemente un indicador del aquellos empleados que no tiene bien definidas sus funciones y que por realizar funciones de otros puestos no reciben las herramientas necesarias, ya que el puesto que desempeña formalmente no lo requiere.

4.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico No.33 ¿Te fijas metas en las actividades que realizas en tu puesto?

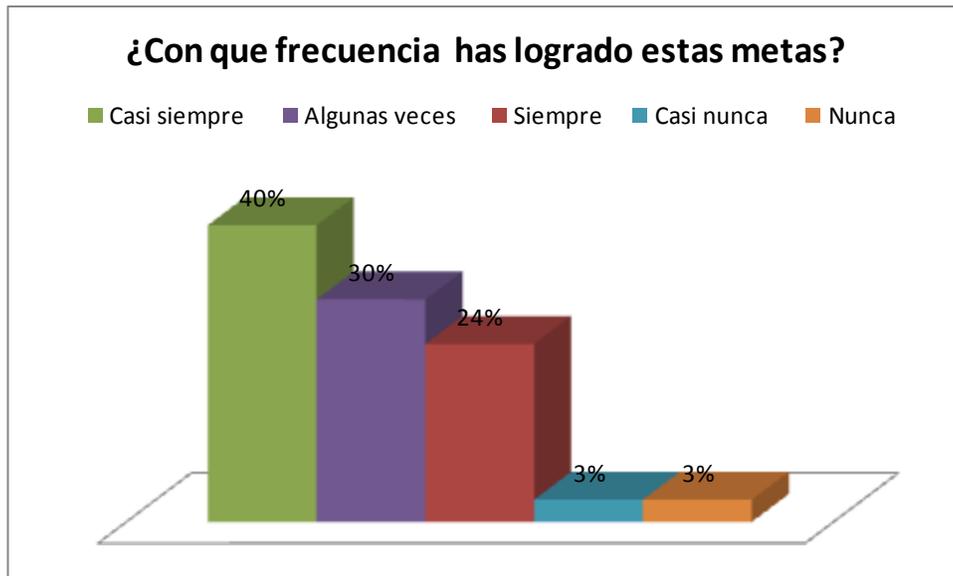


Robbins & Judge (2009), desarrollaron la teoría de expectativas y la teoría de establecimiento de metas, dichas teorías son complementarias al postular que a los empleados lo motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crea que ellos lo pueden llevar a conseguir una evaluación de su desempeño satisfactorio.

Con base en ellos se preguntó sobre las metas fijadas por los empleados con relación a sus funciones en su puesto de trabajos; el 42% de los encuestados respondió que siempre se fija metas, seguido muy de cerca por el 37% que asegura casi siempre se fija metas, posteriormente se encuentra aquellos que algunas veces y casi nunca se fijan metas en las actividades que desempeñan en sus puestos con un 18% y 3% respectivamente.

Por lo cual se concluye preliminarmente que, la mayoría de los empleados se fija metas personales para la realización de las funciones en su puesto de trabajo, esto representando un indicador de compromiso organizacional. Sin embargo existen porcentajes medios, que no se encuentran fuera de dicho tendencia, por lo cual es necesaria la implementación de algún tipo de estrategia, que logre elevar dichos porcentajes y respuestas más favorables.

Gráfico No.34 ¿Con que frecuencia has logrado estas metas?

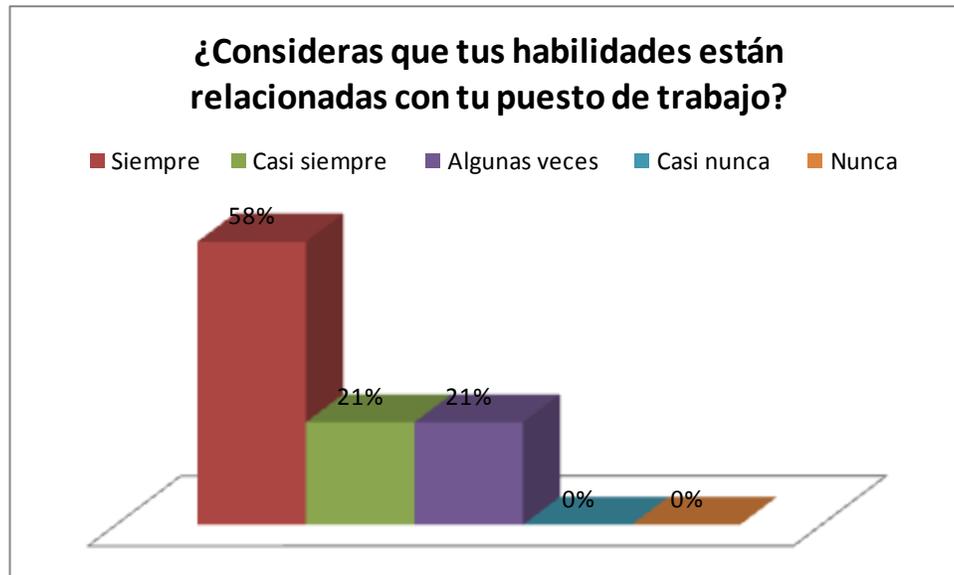


Siguiendo con Robbins & Judge (2009) es fundamental conocer con qué frecuencia los empleados alcanzan las metas propuestas y posteriormente poder determinar con ayuda de la teoría de los autores antes mencionados si desarrolla una estrategia basada en: 1. Relación esfuerzo - desempeño 2. Relación desempeño- recompensa ó 3. Relación recompensa- metas personales.

El 40% de los encuestados considera que casi siempre alcanza sus metas, seguido por aquellos que algunas veces las cumplen al obtener 30%, el 24% asevera siempre cumplir sus metas, con porcentajes del 3% se ubican aquellos que casi nunca y nunca cumplen sus metas

Se concluye preliminarmente que, un porcentaje elevado de los encuestados cumple con sus metas, esto sin determinar si dichas metas son resultado de un ejercicio de motivación por parte de le empresa. Sin embargo la tendencia es regular, al observar como solo el 24% de los encuestados consideró que siempre cumple sus metas personales al trabajar en la organización, es decir el 76% restante piensa diferente.

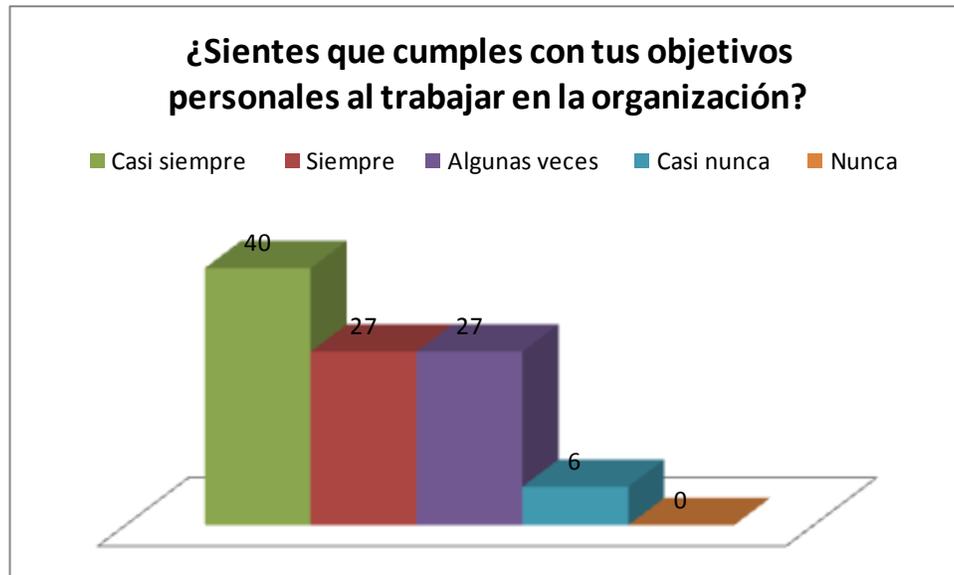
Grafico No.35 ¿Consideras que tus habilidades están relacionadas con tu puesto de trabajo?



Sin lugar a duda la relación de las habilidades y el puesto de trabajo son de trascendentales, al cuestionar sobre este aspecto, el 58% respondió que sus habilidades siempre se encuentran relacionadas con su puesto de trabajo, en un empate con el 21% aquellos que consideran que casi siempre y algunas veces se encuentra relacionadas sus habilidades. Ningún empleado considera que sus habilidades no estén relacionadas con su puesto de trabajo.

La tendencia de respuesta es elevada con relación a la percepción de las habilidades del personal con relación a su puesto de trabajo, este siendo resultado de la aplicación de diferentes exámenes y pruebas aplicados al momento de postularse ante una vacante.

Gráfico No. 36 ¿Sientes que cumples con tus objetivos personales al trabajar en la organización?



Retomando a Brunet (1997) y Chiavenato (2009) el estado anímico de los empleados con relación al clima interno es pieza clave para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El 40% de los encuestados piensa que casi siempre cumple con sus objetivos personales al trabajar para la organización, mientras que el 27% cree siempre cumplir sus objetivos al igual que aquellas que solo algunas veces cumplen sus objetivos personales. El 6% revela casi nunca cumplir de forma personal sus objetivos al laborar para la empresa de la cual es parte.

Se concluye preliminarmente que, 13 de cada 33 encuestados considera que casi siempre cumple con sus objetivos personal al trabajar para la organización, reflejando la posibilidad existente para crear una estrategia que permite cambiar la respuesta de casi siempre a siempre .

Gráfico No. 37 ¿Sientes que eres importante para la organización?



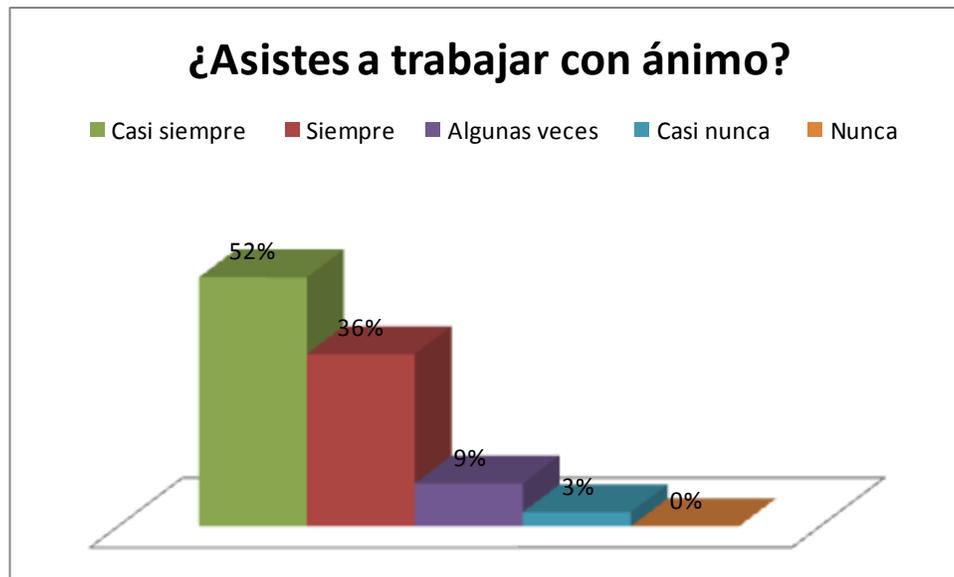
Con relación a la satisfacción laboral, clima organizacional, compromiso y motivación son cuestiones abstractas en las cuales entran en juego los sentimientos de los empleados. El sentir de los empleados y la forma en la cual la empresa se los exteriorice es una tarea comunicativa clave del rompecabezas compuesto por las variables mencionadas.

Tomando solamente la parte del sentir de los empleados con respecto a las acciones encaminadas a exteriorizar la importancia de los trabajadores para la organización se formuló la pregunta actual, obteniendo como resultado: el 43% de los empleados siente que casi siempre es importante para la organización, el 33% asegura siempre sentir ello. El 18% algunas veces se siente importante, el 6% afirma nunca haberse sentido importante para la organización, es decir 2 de cada 33 empleados no percibe su importancia.

Esta información se ve reforzada en la variable No. 2 y 3 del instrumento cualitativo, en los cuales los directivos afirman no realizar nada para procurar el desarrollo del personal a excepción del ascenso de puestos. Lo cual genera que los empleados no se sienten importantes para la organización.

Tomando los resultados del Gráfico No.37 se concluye que, 10 de cada 33 empleados siempre se siente importante para la organización que representa.

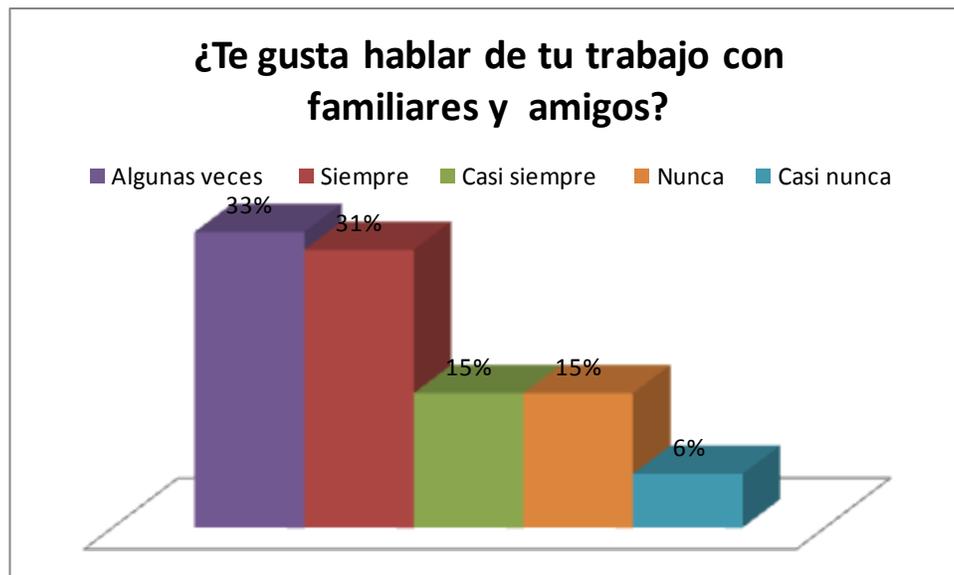
Gráfico No. 38 ¿Asistes a trabajar con ánimo?



Una de las variables derivadas del clima organizacional es la satisfacción laboral y el compromiso, al ser éste indicador del sentir de los empleados. El sentirse comprometido con la organización de dice reduce el ausentismo, fuente que producen altos costos a las organizaciones.

Se muestra en la gráfica presente que el 52% de los encuestados asegura asistir a trabajar con ánimo casi siempre, el 36% afirma asistir a laborar siempre con ánimo. El 9% respondió algunas veces ir a trabajar a la organización con ánimo y el 3% aseguro casi nunca, es decir 1 de cada 33. Por lo cual se concluye preliminarmente que un porcentaje elevado de empleados asiste a trabajar a su fuente de trabajo con ánimo la mayor parte del tiempo.

Gráfica No.39 ¿Te gusta hablar de tu trabajo con familiares y amigos?



Otro de los indicadores de la variable de cultura organizacional es compromiso organizacional, motivo por el cual se cuestionó cuán importante es para los empleados hablar sobre el acontecer diario de la empresa para la cual laboran.

Con base en ello el 33% respondió que algunas veces le gusta hablar de su empleo con familiares y amigos, seguido solo 2 puntos por debajo de los trabajadores que siempre les gusta hablar de su empleo. El 15% representa a los empleados que casi siempre hablan de su empleo y en el mismo nivel porcentual a aquellos que nunca les gusta hablar de su empleo, el 6% restante asegura casi nunca lo hace.

Se concluye preliminarmente que para un porcentaje elevado de la organización le gusta hablar sobre su trabajo con familiares y amigos, lo cual es un indicador positivo para la organización, esto al saber que por lo menos a 10 de cada 33 empleados realiza esta acción cotidianamente.

La variable No.4 del instrumento cualitativo, se enfocó en las áreas de oportunidad relacionada con el campo de la comunicación organizacional, teniendo como objetivo determinar cuál es el grado de interés de los directivos por invertir en comunicación.

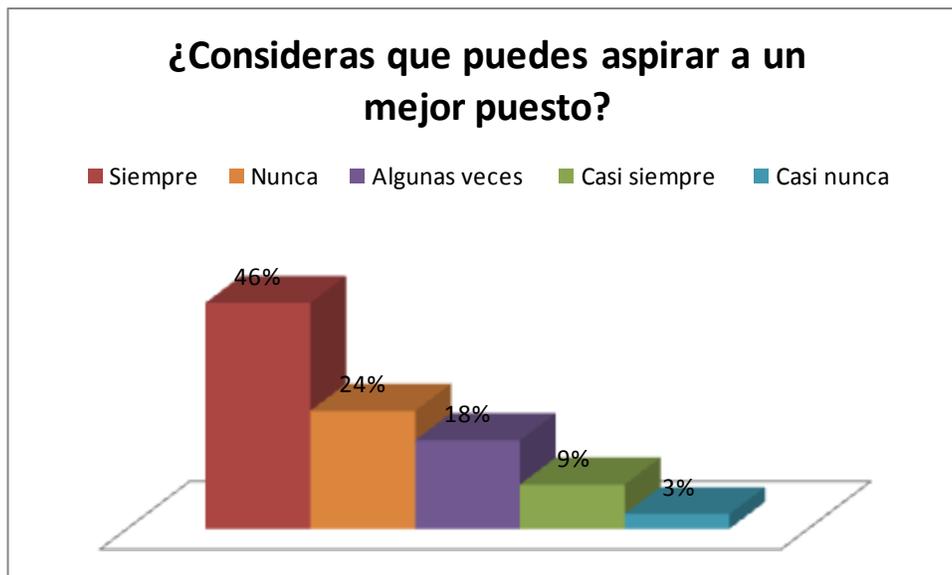
Con relación a la creación de un departamento de comunicación en PyMEs, dos de cinco directivos considera que éste solo debe de existir en grandes empresas ya que en pequeñas no es tan necesario. Otras dos organizaciones creen que esta es una posibilidad pero en lo particular no lo han planteado a los dueños, solo una empresa considera que dicho departamento también debería de existir en pequeñas empresas pero no lo ven como una necesidad.

Por otro lado todos los directivos entrevistados piensan que es innecesario contratar servicios de outsourcing¹ que ofrezcan servicios de comunicación, ya que en la actualidad están bien y el diseño de circulares, carteles improvisados, reuniones han funcionado bien. Estos realizados por el departamento de Recursos Humanos o ellos mismos, es decir, ingenieros, administradores y psicólogos.

Los cinco directivos considera necesario la contratación de publicidad y diseño de campañas publicitarias, ya que en ocasiones esta puede orientar al público a comprar sus productos. “El que grita más a la mejor es el que vende más”. De éstos, cuatro realiza inversión en publicitados, anunciándose en radio principalmente a nivel local. Seguido del volanteo y por último televisión a nivel nacional con campañas corporativas.

¹ Un proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación. (Paz Parra & Piedrahita Echeverry, pág. 121). Significa la subcontratación con un suministrador externo de un servicio o parte del mismo. (Del Peso Navarro, 2003)

Gráfico No.40 ¿Consideras que puedes aspirar a un mejor puesto?



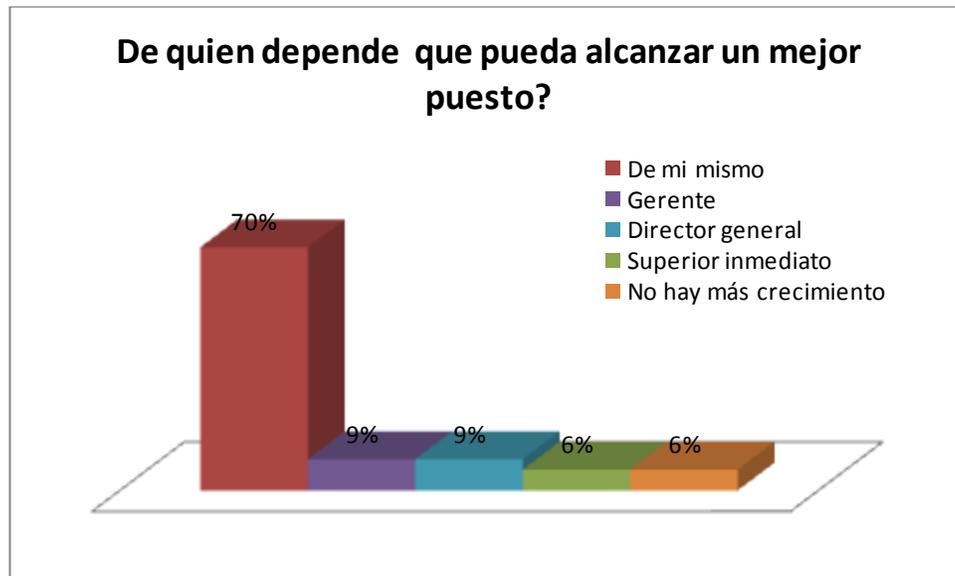
Del total de la muestra, el 46% asegura siempre puede aspirar a un puesto mejor, el 24% cree que nunca puede aspirar a dicho puesto ya que no hay oportunidades de crecimiento ó por que el puesto que ocupa es el más alto después del director general, el 18% es representado por aquellos que creen algunas veces pueden aspirar a un puesto mejor. Con porcentajes menores al 10% se encuentran los que casi siempre y casi nunca creen pueden aspirar a un puesto mejor.

Los resultados del gráfico proveen información suficiente para concluir que, 15 de cada 33 encuestados consideran que puede aspirar a un mejor puesto, lo cual refleja las posibilidades de crecimiento que la empresa ofrece aún cuando la mayoría de las organizaciones encuestas tiene una capacidad limitada por ser PyMEs. Contrastantemente se tiene un porcentaje del 24% de aquellos que creen imposible aspirar a un mejor puesto ya que la organización no lo permite y aquellos que no pueden pedir un mejor puesto ya que el siguiente es el director o propietario de la organización.

Tomando la información proporcionado por los directivos en la variable No. 3 de la entrevista, se observa que para todos los entrevistados existe la posibilidad de alcanzar un mejor puesto, esto siempre y cuando el empleado tenga un desempeño destacado. Por lo cual se concluye previamente, que

independientemente del tamaño de la organización puede haber crecimiento; este crecimiento puede darse con mayor rapidez en organizaciones con estructuras bien definidas y crecimiento escalonado marcado en las políticas de la misma.

Gráfico No.41 ¿De quien depende que pueda alcanzar un mejor puesto?

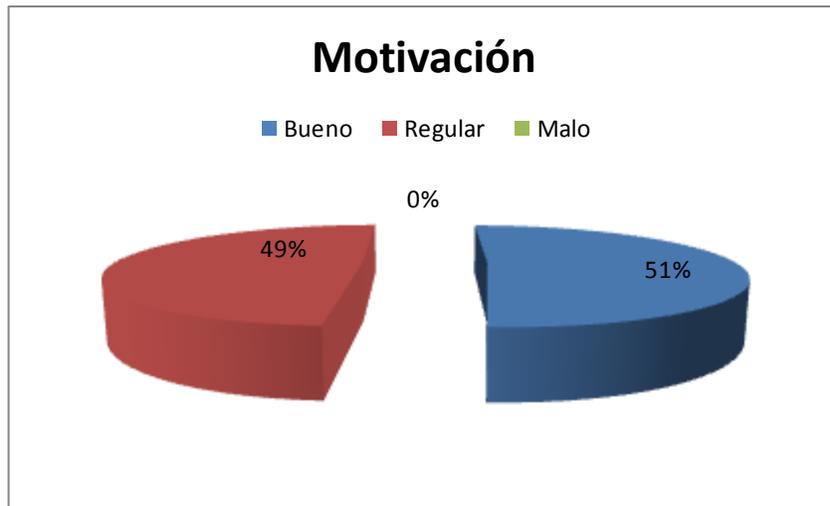


El actual gráfico presente y el No. 40 se relacionan, ambos encaminados a conocer cuan factible es obtener un puesto de trabajo mejor y de ser así de quien depende dicha decisión.

El gráfico muestra que el 70% de los encuestados considera depende de sí mismos alcanzar un mejor puesto, ubicando con 9% a los empleados que creen dicho puesto depende del gerente y director general respectivamente. El 6% representa al superior inmediato. El 6% restante asegura no hay mayor nivel de crecimiento en la organización.

Con relación al crecimiento, los empleados y empleadores concuerdan en que para obtener un mejor puesto en la organización, éste depende con mayor fuerza del empleado, de su desempeño y deseo de crecimiento. Con base en los datos del Gráfico No.41 se concluye preliminarmente que, 23 de cada 33 encuestados creen que su crecimiento en la empresa depende de ellos mismos, motivo por el cual no existe una responsabilidad directa para la organización.

4.7. INTERPRETACIÓN GENERAL DE DIVERSOS TÓPICOS

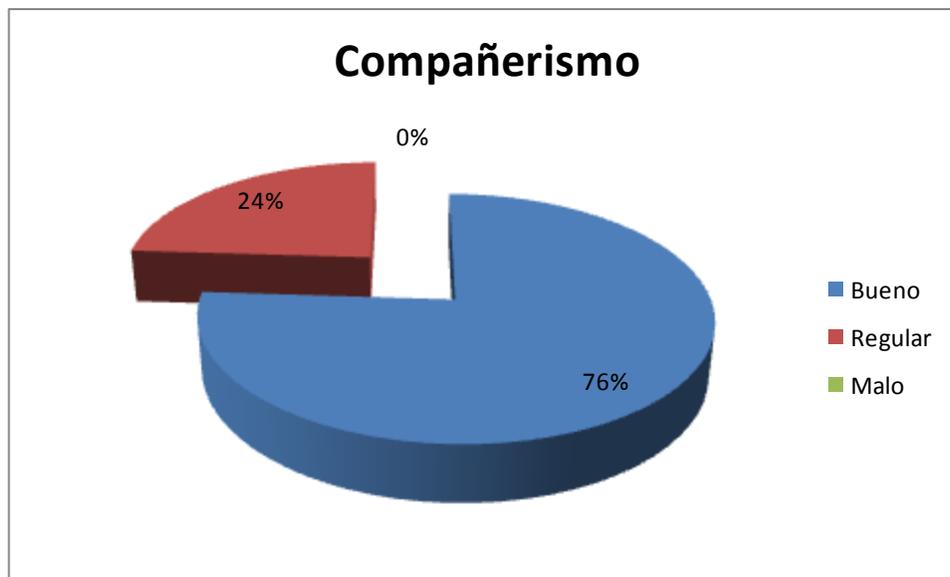


Para (Mitchell, 1997) la motivación es el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. En el tópico de motivación, los empleados consideran que la este aspecto en la organización es buena con un 51%, sin embargo el 49% considera es regular. Se concluye que, aun que la valoración positiva es superior por 2 puntos porcentuales a la respuesta regular, las organizaciones encuestadas tiene un trabajo loable a realizar con relación a este tópico.



Con base en la Real Académica de la Lengua Española(2010) los incentivos son estímulos ofertados a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Los incentivos fueron calificados como regulares con un 61%, el resto del porcentaje se repartió 24% bueno y 15% malo. Como se muestra, 7 de cada 33 encuestados considera que los incentivos en sus respectivas organizaciones son buenos y el resto de los empleados piensan que son malas o regulares, por lo cual se concluye que las PyMEs tienen mucho trabajo que realizar en este aspecto.



El 76% de los empleados de manera general considera que la relación con el resto de los empleados es de compañerismo y es buena, el 24% lo considera regular. Por lo antes mencionado se concluye preliminarmente que 25 de los 33 encuestados considera el compañerismo en la empresa como bueno.



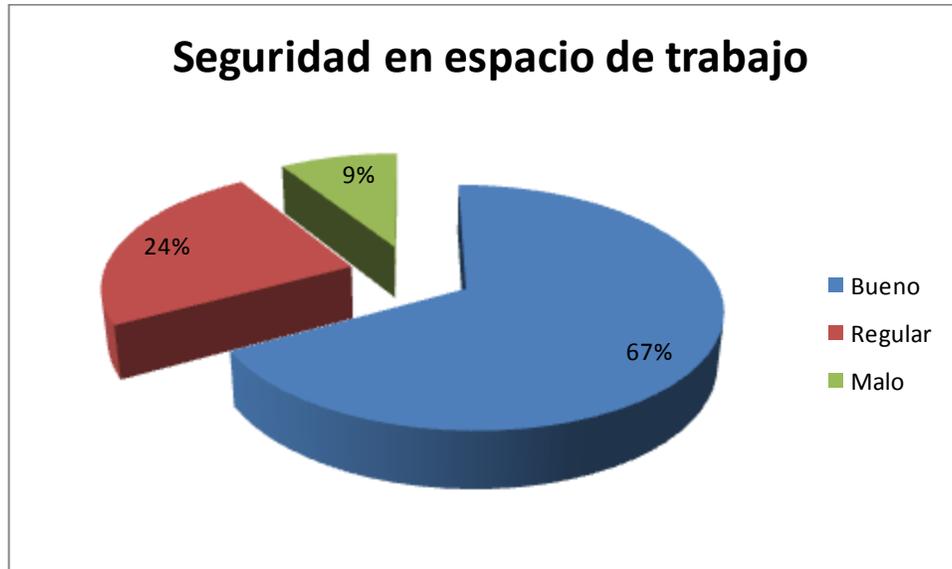
La relación con el jefe obtuvo valores más alto, 83% considera es buena y 17% regular, ningún empleado piensa que la relación con el superior es mala. Se concluye preliminarmente que la relación empleado- empleador es favorable motivo por el cual este aspecto no es motivo de preocupación para la organización.



Las herramientas de trabajo obtuvieron porcentajes altos; 73% cree son buenas, 24% piensa que son regulares y solo el 3% aseguró son malas las herramientas de trabajo que la empresa le proporciona para realizar sus funciones.



Con relación a los medios de comunicación implementados por la organización, el 55% consideran son buenos, contra un 42% que piensa los regulares. Solo el 3% afirma los medios de comunicación implementados por la empresa para hacerles llegar información y temas de interés son malos.



En cuanto al tema de seguridad se refiere, el 67% cree son buenos, el 24% piensa que la seguridad en el espacio de trabajo es regular y el 9% cree que las instalaciones y medidas de seguridad en su espacio de trabajo con malas.

4.8. INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPLEADORES

Tomando como base la aplicación del instrumento metodológico de carácter cualitativo aplicado a directivos de diversas organizaciones (Ver anexo No. 2). Se concluye con relación a la variable No.1 que, cuatro de cada cinco PyMEs cuenta con una filosofía organizacional definida, sin embargo tres de cada cinco desconoce dicha filosofía. Debido a que son principios diseñados por la organización pero colocados en las paredes de la misma como simple decoración o plasmados en un manual de identidad que no se les hace llegar a los empleados.

Los directivos consideran importante que el personal conozca la estructura organizacional, sus funciones, responsabilidades y cuál es su nivel en la empresa ya que éste genera un impacto sobre las ventas, más no se realiza mucho para fomentar ello por parte de los directivos. Solo en una de cada cinco se realiza una capacitación por parte del personal de Recursos Humanos, en el resto de las PyMEs la capacitación es realizada por el mismo personal, delegando la responsabilidad a aquel con más experiencia. En ninguno de los casos se les hace entrega de un escrito donde se hagan explícitas sus funciones, responsabilidades y nivel dentro de la organización.

Con relación a la variable No. 2 y tomando en cuenta la vital tarea de detectar necesidades de comunicación en la organización, todos los entrevistados aseguraron no realizar ningún tipo de estudio, encuesta o algo similar. En éstas se afirma “los radio pasillos proporcionan la información necesaria para actuar”. O bien se “les brinda toda la confianza a los empleados para expresarse ante el directivo y externar sus inconformidades o comentarios. Tomando como base ello, se procede al diálogo, resolviendo así la situación”.

Se cuestionó sobre la realización de una planeación de comunicación interna, a lo cual cinco de cada cinco respondió no llevar a cabo nada de ello. En éstas, “cuando ocurre alguna situación, rumor o conflicto, se procede a actuar”. Más no se planea nada con anticipación. Se comunican los acontecimientos

relacionados con la organización: horarios, ventas, metas diarias de venta, reuniones o visitas de directivos.

Los vehículos utilizados para mantener al personal informado, se encuentra en el siguiente orden: comunicación frente a frente, reuniones, circular, periódico mural o pizarrón, carteles improvisados son hojas blancas, boletín corporativo. La comunicación de la PyMEs del primer cuadro de la ciudad se ve reducida a seis vehículos, utilizando primordialmente la comunicación directa con el empleado.

Cuatro de cada cinco directivos considera que los vehículos utilizados son viables y a los empleados “les parecen adecuadas ya que nadie se ha quejado a la fecha y éstas han dado buenos resultados”. El otro directivo considera que “la empresa tiene mucho potencial y por su propia cuenta planea implementar otro tipo de acciones para mejorar”.

Para los directivos las estrategias son los vehículos que utilizan para informar a sus empleados. Al haber respondido que no realizan una planeación de comunicación se concluye que éstos no llevan a cabo ningún tipo de estrategias.

Simplemente con su experiencia en la empresa realizan acciones encaminadas a informar. Esto es muy claro el preguntar cuánto presupuesto se destina en comunicación. Tres de cada cinco, no destino ni un peso para ello. Otra organización lo desconoce ya que el boletín es enviado desde el corporativo, en sucursal no de destinada nada. La otra PyME tiene un presupuesto de 40 mil pesos al año es decir 3mil pesos al mes.

Tomando como base la variable No.3, todos los directivos respondieron que el empleado es la base de su organización y los consideran muy importante, de éstos solo en una PyME se realizan talleres para generar su desarrollo. En el resto de las empresas no se realiza nada para procurar su desarrollo, con la excepción de ascender de puesto, pero éste se encuentra en las políticas de la empresa. El ascenso es resultado del esfuerzo del empleado y sus resultados de venta.

Cuando un empleado realiza satisfactoriamente su trabajo, los directivos o jefes de personal son los encargados de felicitar verbalmente al mismo. Solo en dos de las cinco empresas entrevistadas, se entrega al final del año el reconocimiento al empleado distinguido y se entregan bonificaciones y placas por desempeño y antigüedad.

Cuatro de cada cinco directivos considera que su relación con los empleados es favorable y se encuentra en el límite de la cordialidad y respecto y existe un ambiente de compañerismo. “Es una relación Jefe- subordinado”. En la otra PyME, los empleados son tratados como familia y amigos, existiendo siempre un ambiente de compañerismo.

El motivo más frecuente de conflicto o roces: órdenes de trabajo pedidas de mala gana, carga de trabajo, horarios de trabajo y roces entre personal. Cuando ocurren se procede en cuatro de cada cinco PyMEs a resolverlos mediante el diálogo procurando un común acuerdo. En la organización faltante, “dependiendo de la situación se ataca. Ya sea mediante la emisión de una circular o diálogo entre las partes involucradas”. Las cinco organizaciones entrevistadas consideran “necesario mejorar la comunicación en la empresa, ya que todo es perfectible”.

La variable No.4 se enfocó que las áreas de oportunidad y crecimiento. Dos de cada cinco PyMEs destinan un presupuesto para incentivar y motivar, una de ellas del 2% a 3% del ingreso mensual total, la otra organización designa aproximadamente 20 mil pesos al año es decir 1,600 pesos al mes. En el resto de las organizaciones no existe una motivación, digamos que viene implícito en las ventas ya que el pago se realiza por comisión.

Con relación a la creación de un departamento de comunicación en PyMEs, dos de cinco directivos considera que “este solo debe de existir en grades empresas ya que en pequeñas no es tan necesario”. Otras dos organizaciones creen que esta es una posibilidad pero en lo particular no lo han planteado a los dueños, solo una empresa considera que dicho departamento “también debería de existir en pequeñas empresas pero no lo ven como una necesidad”.

Por otro lado todos los directivos entrevistados piensas que es “innecesario contratar servicios de outsourcing que ofrezcan servicios de comunicación, ya que en la actualidad están bien y el diseño de circulares, carteles improvisados, reuniones han funcionado bien”. Éstos realizados por el departamento de Recursos Humanos o ellos mismos, es decir, ingenieros, administradores y psicólogos.

Los cinco directivos considera necesario la contratación de publicidad y diseño de campañas publicitarias, ya que en ocasiones esta puede orientar al público a comprar sus productos. “El que grita más a la mejor es el que vende más”. De éstos, cuatro realiza inversión en publicitados, anunciándose en radio principalmente a nivel local. Seguido del volanteo y por último televisión a nivel nacional con campañas corporativas.