



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

"EL CLIMA LABORAL, UNA HERRAMIENTA DE  
TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA  
AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL S.A. DE C.V."

TRABAJO RECEPCIONAL  
SEMINARIO DE AREAS  
SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL  
"PLANEACION Y ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS"  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL  
P R E S E N T A N :  
VERONICA ARTEAGA GARCIA  
DEBORA MENDIOLA ESCOBEDO  
ROBERTO NUÑEZ CRUZ  
RICARDO RUEDA SANCHEZ

DIRECTOR: LIC. VICTOR MANUEL HERNANDEZ FUENTES

MEXICO, D. F.

2001





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**A NUESTRA ALMA MATER: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**  
Por contribuir determinadamente en nuestra formación profesional.  
Enorgulleciéndonos de pertenecer a esta institución.

**AL DIRECTOR DEL TRABAJO: LICENCIADO VÍCTOR M. HERNÁNDEZ FUENTES**  
Por su tiempo y sus consejos.

**AL LICENCIADO: ROGELIO CASTILLO TRAPALA**  
Por alentarnos con su enseñanza, tiempo, dedicación y paciencia para ser  
mejores profesionales.

**AL LICENCIADO: JESÚS FLORES ROBLEDO**  
Por su apoyo y confianza para la realización de éste trabajo.

**A TOD@S NUESTR@S PROFESORES:**  
Que a lo largo de toda la carrera contribuyeron a nuestro crecimiento y  
formación académica.

**GRACIAS**

**VERÓNICA,  
DÉBORA,  
ROBERTO Y  
RICARDO.**

**A DIOS:**

Por darme la bendición de poder a este día y contar con el cariño incondicional de todos mis seres queridos.

**A MI MADRE:**

Porque gracias a su cariño, confianza, guía y los valores que me han inculcado desde pequeña, he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida.

**A MI PADRE:**

Quien ha sido mi mayor ejemplo y aliciente para superarme día con día, a quien admiro y respeto por todo su amor y apoyo.

Me siento muy orgullosa de ustedes y los amo profundamente.

Gracias.

**A MI HERMANA:**

Mi mejor amiga y confidente, por brindarme sus consejos y cariño y por ser un ejemplo de esfuerzo en los tiempos difíciles. Te mereces lo mejor.

Gracias Güüchia.

**A MARIO:**

Mi mejor amigo, por estar presente en los momentos importantes, por el gran cariño que me tienes y siempre querer lo mejor para mí.

Te quiero mucho.

**A MIS HERMANOS:**

Víctor y Juan Carlos, como agradecimiento al ejemplo que siempre me han dado de tenacidad y constancia demostrándome que el valor más grande es el amor, respeto, apoyo y unidad en la familia.

Gracias.

**A DÉBORA, ROBERTO Y RICARDO:**

Por el apoyo, dedicación, esfuerzo y constancia para la culminación de este trabajo.

Son de lo mejor.

**A MIS AMIGAS:**

Andrea y Cristina. No podría haber encontrado mejores, por estar siempre ahí, apoyándome, en los momentos buenos y los no tanto.

Las quiero muchísimo.

**A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Por su apoyo constante y su inmenso cariño.

Gracias.

LOS AMO, VERÓNICA.

A JEHOVÁ DIOS: Por permitirme llegar a este momento.

A MIS PADRES: Por amarme, consentirme y apoyarme al 200%.

A MAMÁ: Por enseñarme a amar y porque se le gustaría verme en este momento.

A MI TÍA CONCHITA: Por enseñarme con amor y empeño que la única forma de hacer las cosas es hacerlas bien.

A MI TÍO JORGE: Por amarme, enseñarme lo que significa salir adelante y confiar en mí.

A MIS TÍOS FÉLIX Y ROSA: Por amarme y protegerme.

A ROBERTO, RICARDO Y VERÓNICA: Por soportarme y apoyarme a lo largo de cinco años de licenciatura y en este último gran paso.

A MIS DEMÁS FAMILIARES Y AMIGOS: Porque siempre esperan lo mejor de mí y siempre están conmigo para apoyarme.

MUCHAS GRACIAS

DÉBORA

A MI DIOS: Por prestarme la vida y darme la oportunidad de llegar a éste momento...

A MIS PADRES: Por todo el apoyo, comprensión y el amor que me han brindado y porque han sido un ejemplo para mí a lo largo de mi vida, éste logro también es de ustedes...

A MIS HERMANAS: Por su apoyo incondicional que me ha motivado a seguir adelante, por su cariño y amistad importantísimos para llegar a éste momento...

#### A MIS ABUELAS

CUCA: Por todo tu amor y por consentirme, sé que te hubiera gustado estar en éste momento conmigo, como a mí...

FRANCISCA: Por amarme y preocuparte siempre por mí...

A MI ABUELO: Por tu amor y estímulos...

#### A MIS COMPAÑEROS UNIVERSITARIOS

DÉBORA, SAÚL, CHAMBRAS, VERÓNICA, CHIKIS, EL PACO Y DEMÁS: Por compartir conocimientos, por esos momentos de alegrías, por su apoyo y amistad...

A MI FAMILIA Y AMIGOS: Por su cariño y porque de alguna u otra manera han colaborado para el logro de éste objetivo...

A TODOS Y CADA UNO.

GRACIAS MIL

ROBERTO.

**A DIOS:**

Con tu ayuda, gracias a todas las cualidades que me otorgaste he podido llegar a cumplir esta meta, te agradezco por hacerme mantener mi fe pese a todo...

**A MIS PADRES: MAGÍN RUEDA + Y OFELIA SÁNCHEZ**

Por ser lo mejor que la vida me dio, ya que a su lado y gracias a sus cuidados, apoyo, amor, consejos, paciencia y comprensión; hoy cumplo una de las metas más importantes de mi vida. Papá, séntete orgulloso ya que tus sacrificios están rindiendo frutos; desde donde estés sabes bien que siempre estás en mi corazón. Mamá, me siento muy orgulloso de ti y te dedico este logro que también te pertenece. Jamás podré pagarte lo excelente madre que haz sido.

Los amo profundamente...

**A MIS HERMANOS: SERGIO, JUAN CARLOS, ALEJANDRO Y MARLENE**

Gracias por darme lo mejor de ustedes, de cada uno tuve cosas especiales y una enseñanza; deseo mostrarles mi gratitud y compartir este momento tan importante para mí.

Gracias por su apoyo y comprensión...

**A LA FAMILIA LEÓN CASTELLANOS: MI PADRINO DAVID, MI MADRINA PATRICIA, DAVID Y NICO**

No tengo como agradecerles su apoyo en todos los aspectos por estar siempre presentes en cada momento importante, enfrentando obstáculos. Gran parte de este logro se los debo a ustedes, mis segunda familia.

Gracias por que jamás me han fallado...

**A MIS COMPAÑER@S: VERO, DEBO Y PEPE**

Por ser tan alivianados, siempre pendientes y apoyándome cada momento, jamás olvidaré los días inolvidables que pasamos dentro y fuera de la universidad conviviendo, siendo cómplices en muchas circunstancias. Fue un placer haber logrado esta meta a su lado no olvidando que donde quiera que esté siempre estarán en mi corazón.

Mil gracias...

**A MI FLACO MARIO ALBERTO:**

Eres la luz que ilumina mi vida, llegando en el momento indicado brindándome todo tu amor y apoyo incondicional siempre al pendiente de mí haciendo que volviera a creer en el amor y pese a la distancia estás en cada instante, en cada pensamiento y en cada paso que doy; por ser tan especial, ya que no hay palabras que expresen lo que siento aquí en mi ser motivándome a ser mejor ser humano. No cabe duda de que eres más de lo que pedí.

Te amo....

**A MÍ:**

Por mi constancia, esfuerzo, sacrificios y entrega; siempre con el compromiso de ser mejor cada día.

Vamos por más logros...

**A TOD@S AQUELL@S PERSONAS:**

Que de alguna u otra forma me han brindado su amistad aceptándome como soy y soportándome; les agradezco en el alma su calidez y siempre permanecerán en mi corazón, sabiendo que siempre podrán contar conmigo de igual forma.

RICARDO

# ÍNDICE

Página

## Introducción

### CAPÍTULO I COMUNIDAD-EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Justificación de la intervención.....	1
1.2 Antecedentes de la organización.....	3
1.3 Actividad económica.....	6
1.4 Estructura jerárquica general: Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. ....	8
1.5 Estructura jerárquica Gerencia General de Ventas.....	9
1.6 Desarrollo Organizacional (D.O.).....	10
1.6.1 Clima Laboral (C.L.).....	11
1.6.2 Dimensiones del clima laboral.....	13

### CAPÍTULO II METODOLOGÍA, ANÁLISIS Y RESULTADOS

2.1 Herramientas utilizadas.....	15
2.1.1 Instrumento del clima laboral (presentación).....	16
2.2 Procedimiento de la aplicación.....	17
2.3 Factores situacionales .....	18
2.4 Análisis por dimensión.....	20
2.5 Resultados finales.....	26
2.6 Diagnóstico cuantificable por dimensión del clima laboral.....	28
2.7 Interpretación por dimensión.....	31
2.8 Explicación del Diagrama de Ishikawa.....	38
2.8.1 Diagrama de Ishikawa.....	39
2.9 Explicación del Principio de Pareto.....	41
2.9.1 Aplicación del Principio de Pareto.....	42

### CAPÍTULO III PROPUESTAS

3.1 Propuestas generales.....	43
3.1.1 Creación de una Gerencia de Recursos Humanos.....	43
3.1.2 Capacitación Periódica.....	43
3.1.3 Implementación en la comunidad-empresa de técnicas de DNC.....	43

<b>3.1.4</b> Implementar y fomentar la cultura de capacitación.....	44
<b>3.1.5</b> Implementar y fomentar la cultura organizacional.....	45
<b>3.1.6</b> Actualizar el inventario de recursos humanos periódicamente.....	47
<b>3.1.7</b> Difundir la filosofía organizacional a toda la empresa.....	48
<b>3.1.8</b> Fomentar el liderazgo.....	48
<b>3.1.9</b> Dar a conocer a todo el personal de todas las gerencias y áreas la estructura jerárquica de la comunidad-empresa.....	50
<b>3.1.10</b> Plantear estrategias para disminuir la rotación de personal.....	50
<b>3.1.11</b> Implementar la evaluación del rendimiento: estándares.....	50
<b>3.1.12</b> Mejorar las condiciones de seguridad e higiene.....	51
<b>3.1.13</b> Más y mejores métodos y medios de publicidad y promoción.....	52
<b>3.1.14</b> Proporcionar los suficientes equipos materiales a cada sucursal para eficientar su trabajo teniendo a la mano lo necesario para efectuar su trabajo de una forma oportuna, y en buenas condiciones.....	52
<b>3.1.15</b> Mejorar la comunicación entre todas las gerencias y áreas de la empresa.....	52
<b>3.1.16</b> Elaboración de manuales.....	53
<b>3.1.17</b> Implementar análisis y descripción de puestos.....	55
<b>3.1.18</b> Mejorar Reclutamiento y selección de personal.....	57
<b>3.1.19</b> Propuesta principal para la dimensión de estándares e Instrumento.....	60

<b>CONCLUSIONES</b> .....	65
<b>ANEXOS</b> .....	75
Glosario.....	132
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	151

# ÍNDICE DE GRÁFICAS, CUADROS E INSTRUMENTOS

Página

Estructura jerárquica general: Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. ....	8
Estructura jerárquica Gerencia General de Ventas.....	9
Gráfica general de la Dimensión I. Estructura, Metas, Objetivos y Visión de la comunidad-empresa.....	20
Gráfica general de la Dimensión II. Responsabilidad e Identidad.....	21
Gráfica general de la Dimensión III. Recompensa.....	22
Gráfica general de la Dimensión IV. Relaciones y cooperación (higiene y seguridad).....	23
Gráfica general de la Dimensión V. Estándares.....	24
Gráfica general de la Dimensión VI. Conflictos.....	25
Cuadro de resultados finales.....	26
Cuadro de diagnóstico cuantificable por dimensión del clima organizacional.....	29
Instrumento Diagrama de Ishikawa.....	39
Instrumento Principio de Pareto.....	42
Instrumento de evaluación del rendimiento: 360°.....	63
Instrumento de medición para clima laboral.....	75
Gráfica 1: Nivel de Puesto.....	81
Gráfica 2: Antigüedad en la empresa.....	82
Gráfica 3: Sexo.....	83
Gráfica 4: Edad.....	84
Gráfica 5: Nivel de escolaridad.....	85

## I. ESTRUCTURA, METAS, OBJETIVOS Y VISIÓN DE LA COMUNIDAD-EMPRESA

Gráfica 6: Funcionamiento de metas y objetivos.....	86
Gráfica 7: Desafío de metas y objetivos.....	87
Gráfica 8: Planes de la comunidad-empresa.....	88
Gráfica 9: Metas y objetivos.....	89
Gráfica 10: Eficacia en el desarrollo de personal.....	90
Gráfica 11: Estructura jerárquica.....	91
Gráfica 12: Coordinación de esfuerzos.....	92
Gráfica 13: Límites de autoridad.....	93
Gráfica 14: Reclutamiento.....	94

Gráfica 15: Proceso de reclutamiento.....	95
---	----

## **II. RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD**

Gráfica 16: Libertad de acción.....	96
Gráfica 17: Desafío de puesto.....	97
Gráfica 18: Consulta de los punto de vista.....	98
Gráfica 19: Toma de decisiones.....	99
Gráfica 20: Toma de decisiones oportuna o retardada.....	100
Gráfica 21: Información para toma de decisiones.....	101
Gráfica 22: Obtención de información.....	102
Gráfica 23: Innovación de la sucursal o punto de venta.....	103
Gráfica 24: Principio de la comunidad-empresa.....	104
Gráfica 25: Imagen hacia l@s clientes.....	105
Gráfica 26: Calificación de la comunidad-empresa.....	106
Gráfica 27: Éxito de la comunidad-empresa.....	107
Gráfica 28: Futuro de la comunidad-empresa como líder.....	108
Gráfica 29: Escalafón.....	109
Gráfica 30: Éxito futuro de la comunidad-empresa.....	110
Gráfica 31: Calificación del trabajo en la comunidad-empresa.....	111
Gráfica 32: Opinión de su puesto.....	112
Gráfica 33: Comparación con otras comunidades-empresa.....	113

## **III. RECOMPENSA**

Gráfica 34: Incentivos.....	114
Gráfica 35: Oportunidades de desarrollo.....	115
Gráfica 36: Remuneración.....	116
Gráfica 37: Cumplimiento de promesas de los jefes.....	117
Gráfica 38: Crítica constructiva.....	118
Gráfica 39: Valoración de resultados esperados por trabajador.....	119
Gráfica 40: Reconocimiento de logros.....	120
Gráfica 41 Superación:.....	121
Gráfica 42: Logro de objetivos.....	122
Gráfica 43: Alcance de objetivos personales.....	123

Gráfica 44: Oportunidades de ascenso.....	124
---	-----

#### **IV. RELACIONES Y COOPERACIÓN (HIGIENE Y SEGURIDAD)**

Gráfica 45: Seguridad e higiene.....	125
Gráfica 46: Condiciones Físicas.....	126
Gráfica 47: Comunicación entre compañer@s.....	127
Gráfica 48: Trabajo en equipo.....	128
Gráfica 49: Comunicación interna para el desempeño de trabajo.....	129
Gráfica 50: Relación de trabajo con otros puestos.....	130
Gráfica 51: Confianza y respeto hacia el jefe.....	131
Gráfica 52: Conocimiento de objetivos y metas de otras áreas.....	132
Gráfica 53: Comunicación de los niveles superiores.....	133
Gráfica 54: Apoyo de jefes.....	134
Gráfica 55: Cooperación entre áreas.....	135
Gráfica 56: Información de otras áreas.....	136
Gráfica 57: Relaciones mas allá del horario de trabajo.....	137

#### **V. ESTÁNDARES**

Gráfica 58: Oportunidades de promoción .....	138
Gráfica 59: Evaluación hacia el trabajo.....	139
Gráfica 60: Responsabilidad a su área por resultados.....	140
Gráfica 61: Medidas y estándares.....	141
Gráfica 62: Exigencia por alto desempeño.....	142
Gráfica 63: Estilo de la dirección para logros.....	143
Gráfica 64: Crítica del desempeño constructiva.....	144
Gráfica 65: Crítica del desempeño con información necesaria.....	145
Gráfica 66: Capacitación.....	146

#### **VI. CONFLICTOS**

Gráfica 67: Discusión de conflictos.....	147
Gráfica 68: Jefe informado del problema.....	148
Gráfica 69: Arreglo de conflictos.....	149
Gráfica 70: Arreglo de conflictos conciliador o impositivo.....	150

## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de transición donde los factores económicos, políticos y sociales cambian rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de l@s individuos en el trabajo. Varios investigadores desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como, en la forma en que un individuo percibe su trabajo, desempeño, rendimiento, productividad, etc., es como se determina el clima laboral, es decir, la percepción que el trabajador tiene de los procesos que se dan en la organización. Ya que el clima laboral constituye la personalidad de una comunidad-empresa, el cual se compone por una multitud de dimensiones en donde el factor humano es el eje o motor de la organización reflejando los valores, actitudes y creencias de l@s miembros, debido a su naturaleza transformándose en elementos del clima; lo que depende en parte del éxito o fracaso de la empresa.

El Trabajo Social ha trascendido su campo de acción tradicional, generalmente desarrollado en las áreas de salud, educación y procuración de justicia, al ámbito empresarial.

Esta área de desempeño, novedosa para los trabajadores sociales, ha sido enriquecida con una dimensión humana que demanda la intervención de estos profesionales. De esta manera, los problemas organizacionales o de productividad (vinculados a la administración o la economía fundamentalmente) son vistos ahora a la luz de un enfoque humanista y social.

El estudio que se desarrolló mediante la investigación que se presenta, constituye una muestra de la aportación del Trabajo Social para recobrar plenamente la dimensión humana del trabajo, en un área que parece perderla, ya que tradicionalmente las empresas se han ocupado de aspectos meramente económicos.

El fundamento genérico de la investigación se encuentra en el análisis del desarrollo del clima o atmósfera laboral, en otras palabras, en la percepción que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en su medio laboral, en este caso en la Gerencia General de Ventas de la comunidad-empresa AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL, S.A. DE C.V.

La finalidad de este trabajo es presentar los resultados obtenidos sobre la base de una investigación exhaustiva con el objetivo de mostrar los factores que intervienen y afectan en el clima laboral de la comunidad-empresa en ventas. El tipo de estudio es exploratorio ya que representa un primer acercamiento a la problemática manifestada por la herramienta de clima laboral. La investigación se basa en la aplicación de un instrumento que consta de seis dimensiones o tipos de percepciones que el trabajador tiene con respecto a la empresa, el instrumento consta de 65 preguntas cerradas, de las cuales se obtuvo un análisis e interpretación de gráficas así como un diagnóstico cuantificable y el diagrama de Ishikawa; también hay un ítem para comentarios adicionales en donde se aplicó el principio de Pareto; y tomándolo como base se elaboraron las propuestas generales a la comunidad-empresa. Es necesario remarcar que del diagnóstico cuantificable se elaboró la propuesta principal, la evaluación de 360°, para la dimensión de estándares.

En vista de la investigación realizada se concluye que el clima laboral es una herramienta necesaria y útil que debe existir en cualquier empresa y área, ya que este es un reflejo de la planificación directiva del pasado, presente y futuro, como de la importancia del factor humano en una comunidad-empresa para su eficiente funcionamiento.

# CAPÍTULO

## I

COMUNIDAD-EMPRESA  
Y

MARCO TEÓRICO

## **CAPÍTULO I COMUNIDAD-EMPRESA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

Una vez concluida la licenciatura en Trabajo Social se presenta ante nosotr@s la oportunidad como una de las diversas opciones a titulación cursar el diplomado en “Planeación y Administración de Recursos Humanos”, como una alternativa de desarrollo personal y profesional que nos permitieron aplicar los conocimientos adquiridos a través de la licenciatura y del diplomado, permitiéndonos incursionar en el área empresarial; incipiente para l@s trabajadores sociales como una nueva alternativa para intervenir en el ámbito privado. Es por ello que cada uno de los integrantes del equipo decide elegir esta opción de titulación.

Nos requirieron realizar un trabajo recepcional en una empresa siendo ésta, micro o mediana de cualquier giro comercial. Es necesario acotar que el equipo no tenía un director de trabajo establecido en esta primera etapa. Al iniciar la búsqueda nos encontramos con barreras de todo tipo desde la negativa por ser alumn@s de la UNAM, por falta de experiencia de trabajo en empresas y/o poco o nulo interés de brindarnos la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos obtenidos en el diplomado. Tomando en cuenta los puntos anteriores y pese a los obstáculos presentados finalmente después de semanas de búsqueda y al asignárenos como director para el trabajo al Lic. Víctor Manuel Hernández Fuentes, Gerente General de Capacitación de la comunidad-empresa: Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. quien nos brindó la oportunidad de incidir en esta Organización Social para realizar nuestra investigación.

Esta comunidad-empresa capto nuestra atención como trabajadores sociales, porque su misión se enfoca en “darle poder de compra a la gente”, además de contar con la ventaja de que se nos facilitaría la información requerida junto con el apoyo logístico y de asesoramiento. Estas razones nos parecieron suficientes, por lo que decidimos llevar a cabo nuestro estudio en ella.

Una vez instalad@s, se nos propuso por parte del Gerente General de Ventas, Lic. Federico Segreste Hernández, realizar nuestra investigación en la Gerencia General de Ventas

específicamente entre l@s gerentes y asesores para abordar el clima laboral de dicha área; cabe destacar que no se nos proporcionó un diagnóstico formal antes de comenzar nuestra investigación, ya que a criterio de la empresa el estudio se viciaría si recibíamos información.

La única razón que nos expuso la comunidad-empresa fue la inquietud por parte de la dirección, de conocer la percepción de l@s asesores y gerentes hacia esta; sin embargo al iniciar la investigación por comentarios entre l@s integrantes del área de capacitación y observación de nuestra parte, nos percatamos que algunas de las razones principales que impulsaron la investigación sobre clima labora fueron la inadecuada selección de personal, un alto nivel de rotación y ausentismo del personal.

Nuestra investigación se llevó a cabo en el periodo mayo 30-octubre 4 de 2001.

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

El origen del Autofinanciamiento se remonta a los años 30 en Alemania, Adolfo Hitler solicitó a los fabricantes de automóviles que diseñaran un vehículo funcional y económico que estuviera al alcance de todos los alemanes. Al mismo tiempo pidió a especialistas en economía y finanzas que idearan un sistema de venta que permitiera que un mayor número de alemanes pudieran comprar ese auto. Como resultado se obtuvieron dos cosas; el VOLKSWAGEN SEDAN y la creación del AUTOFINANCIAMIENTO, lo primero se logró, pero lo segundo no se popularizó debido a la Segunda Guerra Mundial.

En la década de los 60's, surge en Brasil el Autofinanciamiento. Este sistema de compra se denominó como "CONSORCIO", y rápidamente se popularizó en este país, de ahí se extendió a otros países de Sudamérica.

Posteriormente empresarios tapatíos, trajeron a México el consorcio y así nació "Consortio Albarran", en la ciudad de Guadalajara. El inicio fue lento, pero, poco a poco creció la aceptación del mismo en el occidente del país.

Poco tiempo después nacieron otras empresas como "Auto subasta" y "Automático" en el Distrito Federal. La primera solo vendía autos de marca Datsun y la segunda Volkswagen sedan.

Más adelante surgió "Círculo Cresta" un Autofinanciamiento de agencias de VW en el D.F. Hasta aquí la popularidad del Autofinanciamiento se incrementaba en la marca VW por lo que entonces nació "AFASA" un sistema oficial de la marca VW lo que puso fin a los intentos de otras agencias ya que AFASA prohibió a las agencias VW el mercadeo de cualquier otro Autofinanciamiento.

Esto dio origen a que empresarios como el Lic. Luis Vejar Cortes en 1978 invirtiera en una autofinanciadora que diera ventajas sobre las ya existentes, en ese momento nació Autofinanciamiento de Automóviles, S. A. de C. V.

Desde su inicio AUTOFINAUTO nació con la idea de ofrecer ventajas sobre las compañías existentes y una de ellas fue el manejar todas las marcas y tipos de vehículos. El Lic. Luis Vejar Cortes invito al Sr. Juan Antonio Hernández para fundar la compañía en abril de 1978 poco después de haberse fundado AFASA por lo que ambas son las empresas más antiguas del mercado del Autofinanciamiento.

El inicio de operaciones en el D.F., fue el 23 de junio de 1978; en Guadalajara el 1° de septiembre del mismo año bajo la dirección del socio fundador y creador del sistema. Posteriormente el 1° de mayo de 1979 nace Autofin Monterrey bajo la dirección del Lic. Héctor Armando Vejar Cortes. Desde esa época las comunidades-empresas operaban con los siguientes territorios:

- ❖ Región México-Sur: D.F., Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Querétaro, Quintana Roo, Tlaxcala, Puebla, Yucatán.
- ❖ Región Occidente: Aguascalientes, Baja California Sur, Guanajuato, Jalisco.
- ❖ Región Norte: Chihuahua, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas, Veracruz.

Posteriormente emergieron otras autofinanciadoras de las cuales han desaparecido muchas, pero esta perdura gracias a la aceptación del público.

En 1982 el Autofinanciamiento fue reglamentado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), creando un instrumento legal que fue el artículo 29 bis de la Ley Federal de Protección al Consumidor, por lo que todas las compañías que administren autofinanciamientos deberían sujetarse a esta ley.

Esta empresa cumplió 23 años en septiembre de 2001 dentro del mercado del autofinanciamiento. Anteriormente se dedicaba al Autofinanciamiento de Automóviles y motocicletas, luego se integró la comercialización de computadoras, en abril de 1964 se emitió en la Ley Federal de Protección al Consumidor en el artículo 63, en julio del mismo año, se publicó la Norma oficial NOM-037-SCFI-94, en la cual se establecen nuevos reglamentos de operación del Autofinanciamiento, autorizando el Autofinanciamiento de bienes inmuebles, por lo que se creó la División Inmuebles mediante "Autofincasa", actualmente cuenta con las divisiones Autofinauto, Autofincamió y Autofincasa. A lo largo de

la existencia de la empresa han tenido la experiencia de administrar centenas de grupos, lo que les ha permitido depurar el sistema, mejorar sus características y operar en un medio ambiente cambiante y conservar la capacidad de compra del grupo, para permitir que el usuario que se inscriba en el sistema reciba su bien dentro del limite de tiempo establecido.

El día 7 de septiembre de 1995 nace una nueva empresa en Guadalajara, Jalisco, denominada "Autofinanciamiento Total, S.A. de C.V." cuyo Director General Lic. Luis Vejar Cortes decide que este nombre "TOTAL" puede albergar diversos productos y servicios tales como: casas, autos, camiones, computadoras, casas y viajes. El día 16 de Abril de 1999, el Sr. Juan Antonio Hernández decide unilateralmente romper el acuerdo de respeto de territorios, surgiendo en ese momento la enorme oportunidad de que las tres empresas crezcan a todo lo largo y ancho del territorio Nacional.

Así es como el 14 de Junio de 1999 iniciaron operaciones en el Distrito Federal con el Centro Administrativo ubicado en Calzada de la Viga No. 1306 Esq. Eje 6 sur Cardiólogos, Col. El Triunfo C.P. 09430, Iztapalapa, D.F., en donde cuentan con oficinas de ventas, administrativas y salones para eventos de adjudicación creciendo la red de concesionarios con presencia en toda la república.<sup>1</sup>

Bien cabe destacar las ventajas que brinda el autofinanciamiento a la población que acude a la empresa, como: ser una manera más accesible e inteligente para comprar una casa, automóvil o camión, que el público consumidor no puede adquirir de contado al no pagarse altos intereses ni a plazos muy largos ya que se puede pagar a bajas mensualidades en cualquier sucursal de Banamex, teniendo menores limitantes de crédito en los bancos. Otra de las ventajas son los pocos requisitos para la adquisición de un bien contando con seguro; además de llevar a cabo sorteros y subastas mensuales con grupos cerrados de cara al público.

Por todo lo anterior la misión de la comunidad-empresa es "Dar de poder de compra a la gente que no lo tiene, fomentando el hábito del ahorro, para adquirir los satisfactores que necesite".

---

<sup>1</sup> Autofinanciamiento Total S.A. de C.V.

### 1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Para comprender funcionalmente a la organización es necesario ubicarla en su contexto aproximándonos a su realidad y analizando su comportamiento administrativo, debemos entender el término de economía como aquella conformación de actividades que se encuentran en todo sistema productivo y que tienen la finalidad de satisfacer las necesidades sociales, materiales y culturales de la sociedad en donde se desarrolla el mismo; esta concepción nos permite suponer que todo sistema productivo clasifica sus actividades en sectores, es por ello que para poder tener una visión amplia de la empresa debemos precisar el quehacer de esta y el sector económico al que pertenece. Autofinanciamiento Total, es una empresa perteneciente al sector terciario o de servicios con un giro dedicado a las ventas y clasificada por su tamaño como una empresa grande, a nivel nacional. Su matriz se encuentra establecida en el estado de Jalisco contando con 3 divisiones en todo el territorio nacional.

El autofinanciamiento se traduce en las siguientes acciones económicas:

- I.-Publicidad.
- II.-Exhibición de los bienes (automóviles, camiones y casas).
- III.-Atención al cliente.
- IV.-Cotizaciones.
- V.-Firma de contrato(s).
- VI.-Pagos mensuales.
- VII.-Entrega del bien.
- VIII.-Satisfacción del cliente.

Ahora bien, Autofinanciamiento Total, S.A. de C.V. es una comunidad-empresa que se centra en el ramo automotriz y de bienes raíces; es un sistema que proporciona poder de compra a través de grupos consumidores que aportan periódicamente sumas de dinero constituyendo un fondo común, el cual se destina a la adquisición de bienes, dicho fondo es administrado a través de un tercero (fidelcomiso bancario) que garantice la transparencia y seguridad de dichos recursos.

Al momento de llevar a cabo la investigación, la comunidad-empresa contaba con 12 sucursales y puntos de venta (ubicados en centros comerciales) distribuid@s en el D.F. y Estado de México, con un personal distribuido de la siguiente manera:

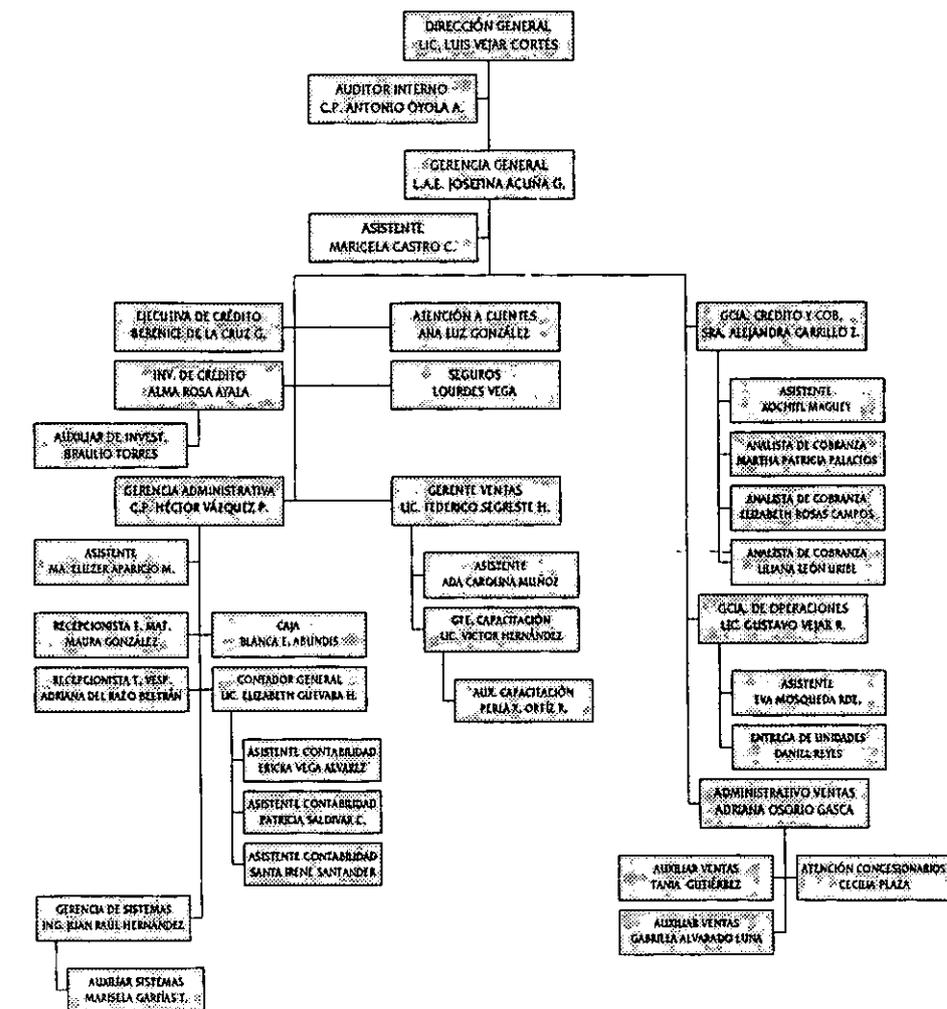
SUCURSAL	Nº DE ASESORES	GERENTE	SUPERVISOR
Acatitla	11	1	0
Azcapotzalco	11	1	0
Basílica	5	mismo de Viga IV	1
Cantil	4	1	0
Ecatepec	5	1	0
Gante	11	mismo de Viga II	1
Iztacalco	6	1	0
Jamaica	11	1	0
La Viga II	20	1	0
La Viga III	12	1	0
La Viga IV	14	1	0
San Cosme	8	1	0
<b>TOTAL 12</b>	<b>118</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

#### FUNCIONES QUE DEBEN CUBRIR LOS ASESORES:

- ❖ Recepción del cliente.
- ❖ Óptima atención al cliente.
- ❖ Proporcionar información sobre planes de autofinanciamiento.
- ❖ Demostrar la mercancía y/o el bien.
- ❖ Realizar ventas del producto y/o el bien.
- ❖ Buscar estrategias de venta.
- ❖ Cierre de venta.

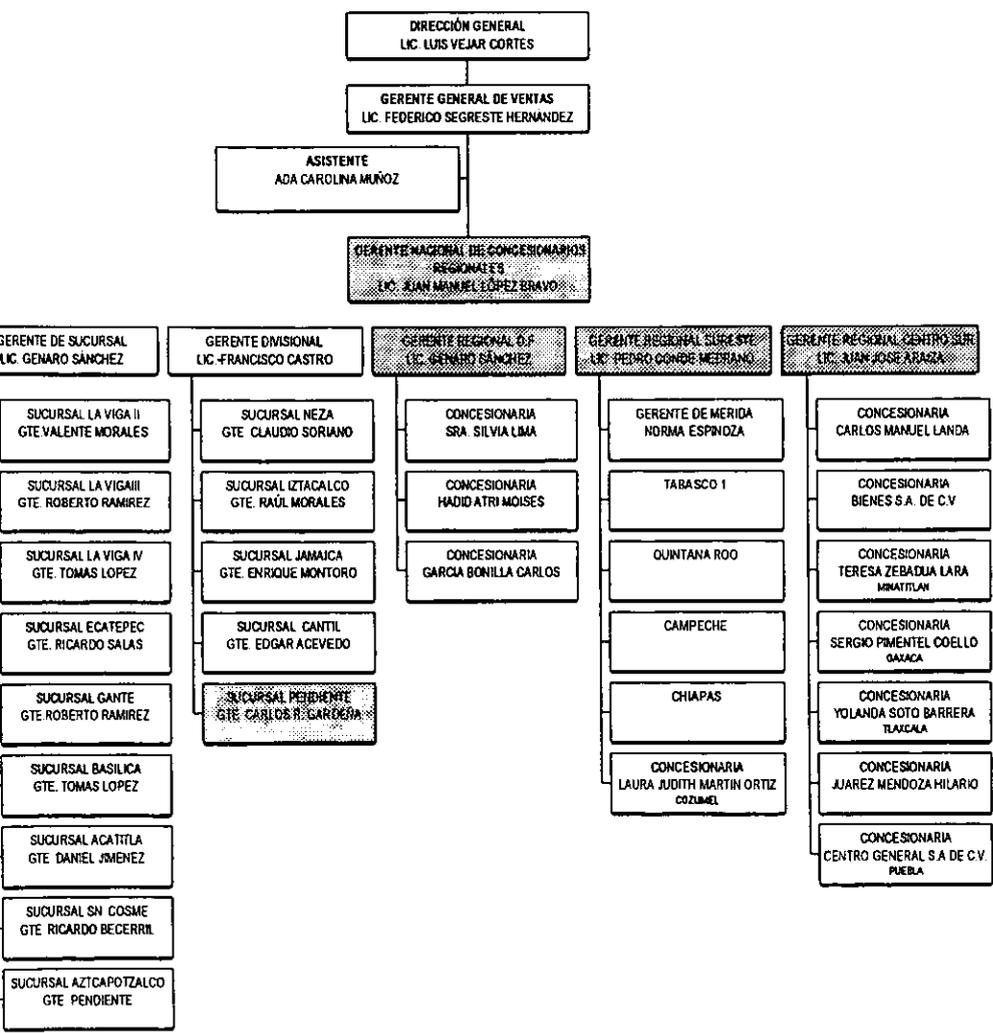
# 1.4 ESTRUCTURA JERÁRQUICA: AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL S.A. DE C.V.<sup>2</sup>

## AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL, S.A. DE C.V. ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO DIVISIÓN MÉXICO



<sup>2</sup> Autofinanciamiento Total S.A. de C.V.

### 1.5 ESTRUCTURA JERÁRQUICA: ÁREA DE VENTAS <sup>3</sup>



<sup>3</sup> Autofinanciamiento Total S.A. de C.V.

## 1.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Es necesario aclarar que el Desarrollo Organizacional forma parte de un todo en el cual se contemplan: evaluación del desempeño, círculos de calidad, planeación estratégica, liderazgo situacional y equipos de alto rendimiento, tales aspectos arrojan una serie de resultados que permiten un conocimiento integral del desarrollo de una empresa. Es así como concebimos el Desarrollo Organizacional como un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para manejar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y proceso de resolución de problemas (toma de decisiones de la organización social); utilizando el papel del consultor facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción.

A continuación mencionaremos algunas de las ventajas que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Desarrollo Organizacional:

1. Retroalimentación: Aprendizaje de nuevos datos acerca de un@ mism@, de l@s demás, de los procesos de grupo y de la dinámica organizacional.
2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: El ajuste de la conducta del trabajador alineándola con las nuevas normas.
3. Incremento en la interacción y la comunicación.
4. Confrontación: Abordar las diferentes creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos para una Interacción efectiva.
5. Educación: Refiriéndonos a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento, las actitudes y habilidades.
6. Participación: Como parte de las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, toma de decisiones, establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas.
7. Responsabilidad creciente: Refiriéndonos a las actividades que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.
8. Energía y optimismo crecientes: Las actividades tendientes a motivar por medio de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados al trabajador.

### **1.6.1 CLIMA LABORAL(C.L.)**

Tomando como base la petición hecha por la Gerencia General de Ventas de Autofinanciamiento Total como las características percibidas sobre los problemas en las relaciones laborales de dicha área, se decidió implementar una de las herramientas del Desarrollo Organizacional, siendo esta el clima laboral cuyo propósito es medir cuantificable y cualificablemente la percepción de l@s trabajadores de la comunidad-empresa a cerca de las relaciones laborales entre ell@s, sus jefes y la comunidad-empresa.

Tomando en cuenta las percepciones y las transformaciones laborales en los albores del siglo XXI, la globalización y la integración económica, así como el avanzado desarrollo tecnológico, constituyen fenómenos que han modificado la dinámica económica mundial y las relaciones obrero-empresariales. En consecuencia, en distintas latitudes del orbe y en diversos ámbitos se han registrado transformaciones tendientes a crear condiciones más favorables para responder a las actuales circunstancias y desafíos del nuevo entorno económico. La consistencia, profundidad y eficacia de los cambios que se lleven a cabo dependerá, sin duda, el desarrollo y la competitividad de los países en el escenario económico de las próximas décadas.

Nuestro país no ha sido ajeno a las transformaciones. En la esfera laboral, a través de la contratación colectiva sindicatos y empresas, con objetividad y visión de largo plazo, se han ido adaptado a los constantes cambios del entorno productivo y de la organización del trabajo.

El diálogo obrero-empresarial hacia una Nueva Cultura Laboral se inscriben en este contexto de cambio continuo. El diálogo ha sido posible gracias al empeño y la actitud abierta, decidida y responsable de las organizaciones obreras y empresariales participantes, conscientes de la necesidad de enfrentar exitosamente los cambios que se registran en la actividad productiva, tanto en el ámbito nacional como mundial.

La idea central que ha conducido este esfuerzo es la de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y la capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos y son los medios privilegiados para la valorización del

trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez más amplia capacidad de contribución a los procesos productivos.

El desarrollo de una Nueva Cultura Laboral implica un proceso que no se agota, sino que supone un esfuerzo continuo, permanente y correspondiente con los factores productivos. Los resultados de este diálogo, que ahora se presentan a la sociedad como un conjunto de principios, constituyen el inicio de ese proceso que tendrá que materializarse en la experiencia diaria, en las fábricas, los centros de trabajo, los sindicatos las empresas y las escuelas; es por ello que nuestra investigación se basa en varios estudios y teorías de autores que abordan el clima laboral, como: Alexis Goncalves o Luc Brunet, pero específicamente basándonos en Rensis Likert, investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, debiendo su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Este autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación, ésta teoría del clima organizacional o también llamada de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Con base en éste autor se fundamenta nuestro estudio de clima laboral.<sup>4</sup>

Cuando una persona asiste a trabajar, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima laboral. Sobre la base de los conceptos manejados por Likert, el equipo definió el Clima laboral como "el ambiente o atmósfera interna total de una organización, es decir la percepción que cada trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en su medio laboral".

---

<sup>4</sup> BRUNET, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones". México, D.F., Trillas, 1997, pp.28

Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima laboral "refleja la interacción entre características personales y organizacionales."<sup>5</sup>

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el C.L. se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado C.L. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, bajo rendimiento, etc. En pocas palabras podemos decir que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esta relacionado casi de manera directa con el "saber hacer" del directivo, con el de este comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, proporcionando así la pauta para un determinado clima laboral.

## **1.6.2 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Entre las alternativas para medir el C.L., se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a l@s miembros de la empresa. Dicho cuestionario esta basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una organización social. Para efectos de nuestra investigación adaptamos esta técnica de medición por dimensiones a la teoría de las organizaciones de Likert utilizadas para la elaboración del instrumento aplicado a l@s asesores y gerentes de sucursales y puntos de venta para la medición del clima laboral, ya que esto nos facilitó el análisis por dimensión; por ello se redujeron de nueve a seis dimensiones, integrando las dimensiones de responsabilidad e identidad en una sola dimensión, relaciones laborales y cooperación en otra, recompensa y desafío en una sola; cada una de estas

---

<sup>5</sup> Goncalves, Alexis. Dimensiones de Clima Organizacional.

dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como las dimensiones o áreas de estudio utilizadas en el instrumento, estas son:

1. Estructura/Metas y objetivos /Visión de la empresa.  
Representa la percepción que tienen l@s miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo. Incluyendo metas objetivas y visión de la empresa.
2. Responsabilidad/Identidad.  
Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La identidad es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
3. Recompensa/ desafío.  
Corresponde al sentimiento que tienen l@s miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Relaciones laborales / cooperación.  
Las relaciones son la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. La cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
5. Estándares.  
Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
6. Conflictos.  
Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Los estudios de Clima Laboral permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa.

# CAPÍTULO

## II

METODOLOGÍA, ANÁLISIS  
Y

RESULTADOS

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA, ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **2.1 HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

La presente investigación basada en clima laboral fue realizada mediante un estudio exploratorio, es decir, representa un primer acercamiento a la problemática del clima laboral de la Gerencia General de Ventas de la comunidad-empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V.; esto a partir de una concepción estructural-funcionalista, ya que se considera a la comunidad-empresa como una estructura, donde cada individuo tiene una función a desempeñar, un rol que cumplir, pues de ellos depende el funcionamiento eficaz de la misma; y de acuerdo con la teoría de las organizaciones la cual se apega a los métodos empleados por las ciencias sociales y utiliza para la investigación, desde los estudios de casos hasta los experimentos de campo.

El universo de asesores de ventas, supervisores y gerentes de la comunidad-empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. es de 130 personas, el tamaño de muestra calculado probabilísticamente, para tener representatividad, es de 56 individuos; para tal efecto se estableció un error estándar (Se) del 0.03 por ciento (varianza de la muestra) y una varianza de la población o probabilidad de ocurrencia ( $S^2$ ) del 99%. Es necesario aclarar que según el cálculo, la muestra debería ser de 56 instrumentos aplicados, pero con la finalidad de evitar la mortalidad experimental y por la variabilidad de la población se decidió incrementar en un 20% más la muestra, es decir, nueve instrumentos más, lo que nos da un total de 65 cuestionarios.

El estudio se efectuara mediante entrevistas sistemáticas con un instrumento de clima laboral de respuestas cerradas, en 65 de los reactivos que lo integran (con cinco opciones cuantificables) divididas en seis dimensiones (estructura y filosofía organizacional, responsabilidad e identidad, recompensa, relación y cooperación, estándares y conflictos), y un ítem de respuesta abierta para las consideraciones o comentarios que los entrevistados plantearon. Adicionalmente, se emplearon recursos como el diario de campo, donde se registraron las actividades realizadas por el equipo de trabajo a lo largo de la investigación, guía de observación, a través del cual obtuvimos datos que contrastamos durante y después de aplicar el cuestionario y la entrevista informal con líderes naturales, como complemento de

las anteriores herramientas de investigación lo que dio cuenta de las características del clima laboral.

Para determinar los resultados cuantitativamente con la intención de tener una valoración por dimensión de las percepciones de los entrevistados se utilizaron tablas con escalas del 2 al 10 y porcentajes. Además de enriquecer el análisis a través de graficas por pregunta, lo que nos permitió realizar una interpretación de todos los datos obtenidos con ayuda de todas las herramientas empleadas.

Para el diagnóstico se utilizó, por una parte con las respuestas cerradas y de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis e interpretación de las valoraciones y las gráficas, el diagrama propuesto por Kuoru Ishikawa (Diagrama de pescado), el cual representa la situación del clima laboral total del área de ventas. Y en el ítem de respuesta abierta, empleamos el principio de Pareto (la regla 80-20: "El 80% de los problemas son generados solo por un 20% de las causas"), donde determinamos de acuerdo a los resultados los aspectos con mayores dificultades o deficiencias.

A través de la realización del Diagrama de Ishikawa y la aplicación del Principio de Pareto se construyeron las propuestas de intervención. Dentro de estas sugerimos una herramienta que consideramos importante, ya que se encuentra en la propuesta principal, es el instrumento de evaluación de 360° el cual esta diseñado para evaluar exclusivamente a gerentes.

### **2.1.1 INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL (PRESENTACIÓN)**

Esta herramienta del Diagnóstico Organizacional se describe como un proceso de evaluación que proporciona a la dirección de una comunidad-empresa información sobre el estado de ésta.

Los resultados de una encuesta de clima organizacional pueden utilizarse para:

- ❖ Identificar problemas actuales y potenciales en las áreas de Recursos Humanos, Organización, Motivación, Desarrollo, etc.

- ❖ Enfocar la atención de la dirección hacia los cambios necesarios para la salud y supervivencia de la organización.
- ❖ Evaluar la disposición de la organización social (y de los elementos que la conforman) para aceptar el cambio.
- ❖ Evaluar el grado de aceptación y efectividad de programas y actividades dirigidas a producir un mejor desempeño del personal.
- ❖ Determinar si el clima actual es el que debería ser, según la naturaleza y los objetivos de la empresa.
- ❖ Evaluar en que medida se utilizan efectivamente los recursos humanos de la empresa.

Es importante señalar que no hay una definición de clima ideal, ya que éste puede variar de acuerdo a los enfoques temporales, pero esta encuesta ayuda a enfocar con criterio pragmático las áreas en las que la dirección debe intervenir, buscando una corrección con base en datos objetivos que le ayude en la toma de decisiones adecuadas. En otras palabras, dicha herramienta refleja una preocupación por parte de la comunidad-empresa, hacia sus trabajadores. Este estudio es fundamental para poder derivar de ahí programas concretos de corrección administrativa y programas de motivación que impulsaran la elevación del rendimiento de la Gerencia General de Ventas.<sup>6</sup>

## **2.2 PROCEDIMIENTO DE LA APLICACIÓN**

Primeramente se tuvo que identificar, el número total de asesores, gerentes y supervisores de ventas (aproximadamente 130) para posteriormente tener el número de sucursales (12) y determinar el número de asesores por sucursal y también se tuvo que contactar con los gerentes de las sucursales al visitarlas todas (Acatitla, Azcapotzalco, Basílica, Cantil, Ecatepec, Gante, Iztacalco, Jamaica, Las Vigas-II, III y IV y San Cosme); para la aplicación del instrumento de clima laboral, tomándose una muestra representativa de cada una de estas, para así, obtener un total de 65 instrumentos. En cada una de las sucursales se realizó observación indirecta, guía de observación y diario de campo para poder ampliar o detectar mejor algunos aspectos y así tener una visión más amplia sobre el ambiente laboral existente en el área de ventas.

<sup>6</sup> "Alternativas para estudiar el clima organizacional", técnica de Litwing y Stinger, <http://www.monografias.com>

## 2.3 FACTORES SITUACIONALES

Los problemas que el equipo enfrentó durante el proceso de investigación, fueron variados, comenzando por la dificultad para localizar una empresa, entrevistándonos con las personas encargadas de los respectivos departamentos de recursos humanos, dejando la documentación necesaria, sin obtener respuesta. Es necesario aclarar que hasta ese momento no se nos había asignado director de trabajo. Una vez asignado el mismo, ofreció la empresa en la que labora entonces aceptamos la oferta e iniciamos nuestra investigación en Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. a partir del mes de junio; una vez instalados nos enfrentamos a nuevos obstáculos:

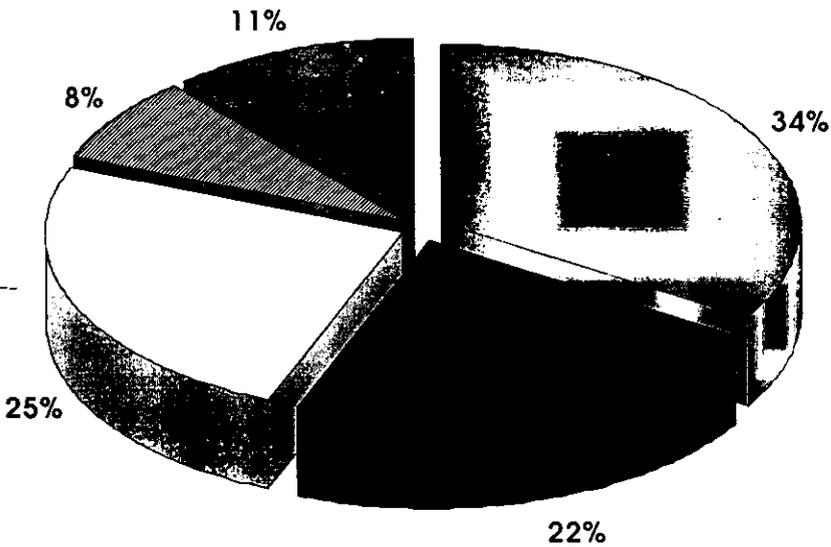
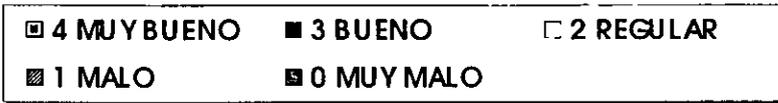
- ❖ El primer obstáculo que se nos presentó fue la falta de disposición por parte de algun@s asesores, ya que es evidente la existencia de subgrupos dentro de la comunidad-empresa que no comparten la decisión de esta en cuanto a su renovación y conflictos entre sucursales.
- ❖ Otro problema, fue el distribuirnos por toda la ciudad para realizar las entrevistas abarcando todos los puntos de venta de la organización-social ya que esta, se está expandiendo tan rápido que no se cuenta con dirección o teléfonos de los nuevos puntos de venta o sucursales.
- ❖ Un problema mayor fue que la organización-social, no tiene actualizado su inventario de recursos humanos, este aspecto nos complicó, en la aplicación de las entrevistas, ya que un día se realizaban entrevistas en, La Viga II y al siguiente en Basílica y ahí se encontraban laborando, l@s mism@s asesores que en la sucursal del día anterior, y no podíamos indagar en donde se ubicarían, el día de mañana, porque no lo sabían, hasta su hora de salida.
- ❖ También el tiempo de la entrevista nos causó retraso, puesto que estas se hacían en el horario de trabajo, si el asesor no contaba con el tiempo completo, para la entrevista ya que debía de atender a sus clientes y hasta después a nosotr@s.

- ❖ El poco tiempo haber ingresado a la sucursal, el desconocimiento parcial de la estructura y filosofía organizacional. de la empresa fueron factores que limitaron a algun@s de l@s asesores para responder consistentemente, las preguntas de la primera dimensión (estructura, metas y objetivos).



## 2.4 ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

### I. Estructura, metas, objetivos y visión de la empresa (Preg 1-10)

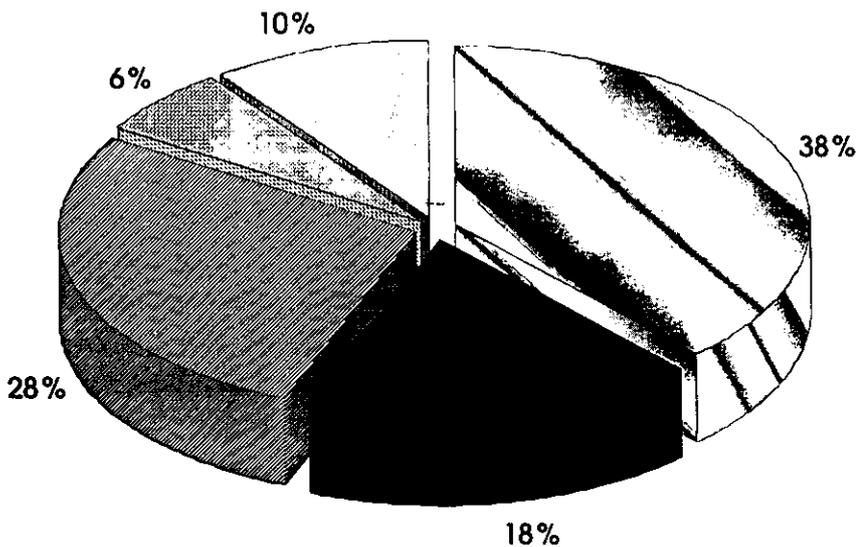


Valoración de la dimensión: 7.24



### ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

#### II. Responsabilidad e identidad (Preg 11-28)

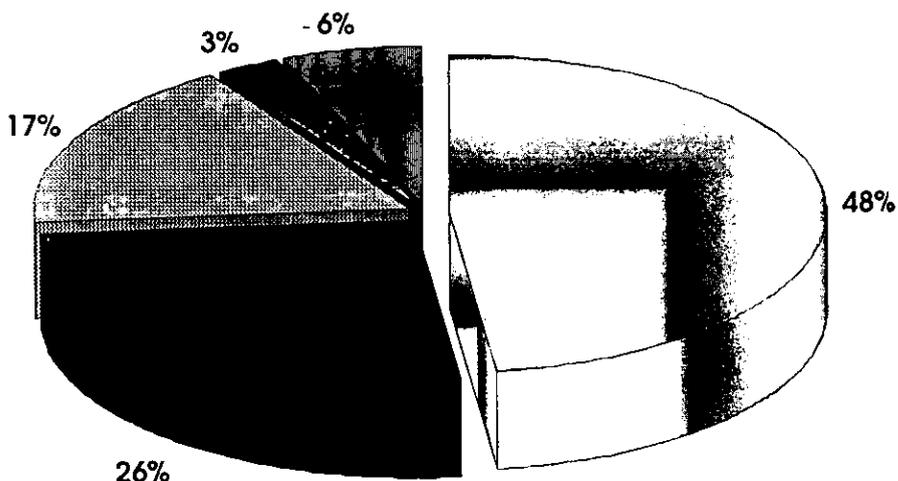
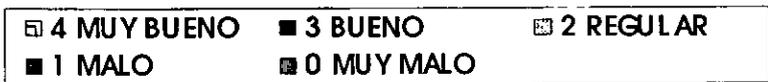


Valoración de la dimensión: 7.60



### ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

#### III. Recompensa ( Preg.29-39)

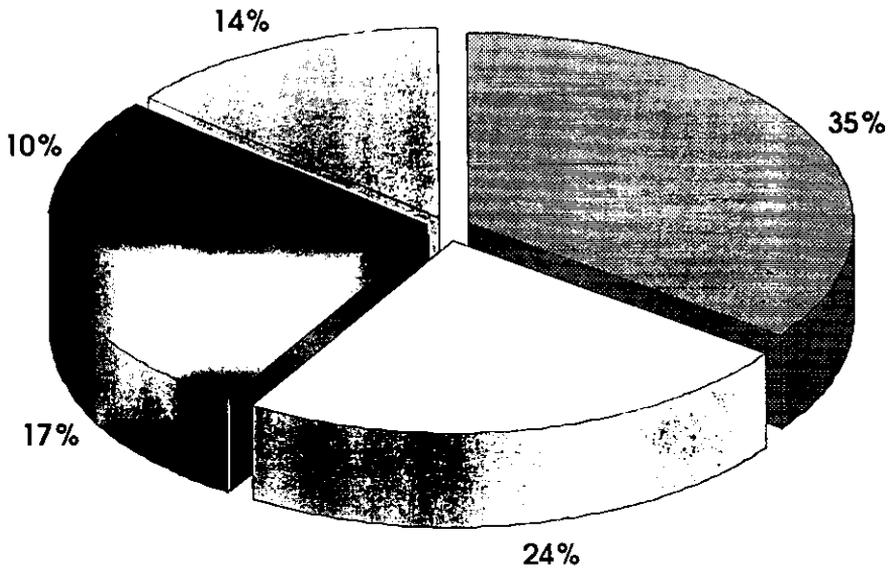


Valoración de la dimensión: 8.14



### ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

#### IV. Relación y cooperación (higiene y seguridad) (Preg.40-52)

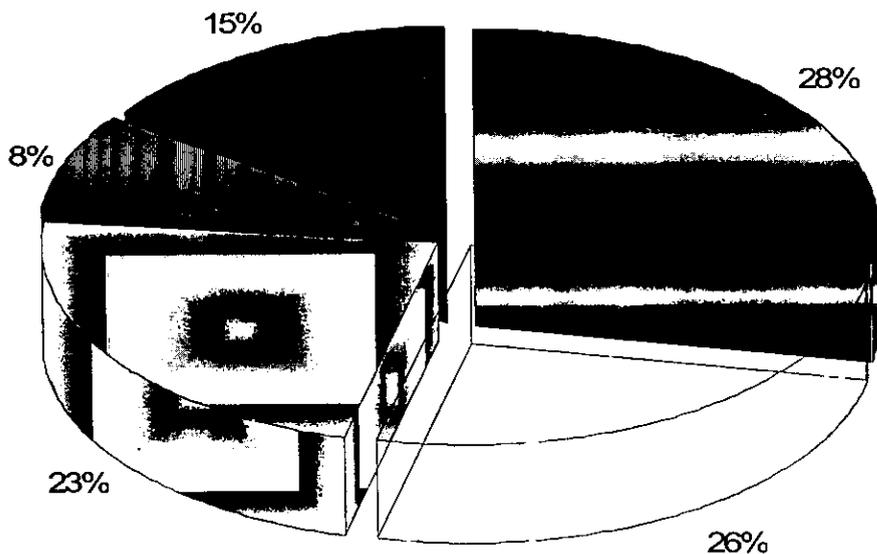


Valoración de la dimensión: 7.09



### ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

#### V. Estándares (Preg 53-61)



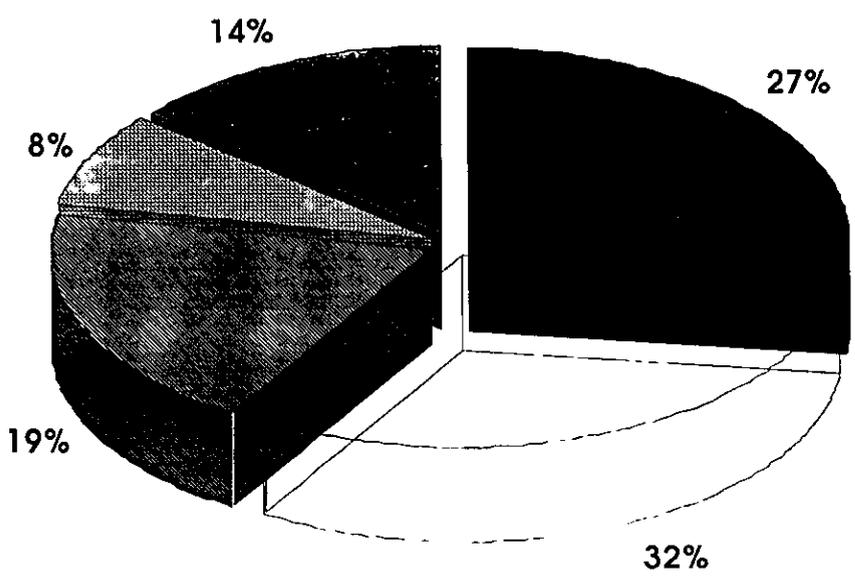
Valoración de la dimensión: 6.85



### ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

#### VI. Conflictos (Preg 62-65)

- 4 MUY BUENO
- 3 BUENO
- ▨ 2 REGULAR
- 1 MALO
- 0 MUY MALO



Valoración de la dimensión: 7



## 2.5 RESULTADOS FINALES

Nivel de puesto	Gerente	Asesor	Superv.						TOTAL
	10	54	1						65
Antigüedad	-6m	6m-1a	1-3a	3-7a	+7a				65
	25	25	12	1	2				65
Sexo	M	F							65
	44	21							65
Edad	-20	20-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	+50	
	4	20	12	9	7	6	4	3	65
Escolaridad	Sec.	Prepa.	C.T.	Lic.	Posgra.				
	1	26	6	12	0				65

Nº. Preg.	Frecuencia por opción de respuesta					TOTAL
	0	1	2	3	4	
1	2	3	10	15	35	65
2	2	1	9	17	36	65
3	9	4	16	16	20	65
4	4	7	19	7	28	65
5	10	3	27	12	13	65
6	6	4	23	17	15	65
7	5	10	25	17	8	65
8	11	5	7	11	31	65
9	8	7	15	17	18	65
10	11	8	10	16	19	65
11	7	2	8	15	33	65
12	1	7	9	16	32	65
13	10	1	7	22	25	65
14	22	12	10	8	13	65
15	19	6	16	13	11	65
16	11	7	11	19	17	65
17	8	5	21	22	9	65
18	6	3	9	17	30	65
19	1	3	6	10	45	65
20	1	2	23	15	24	65
21	6	4	14	14	27	65
22	0	1	14	13	37	65
23	4	3	10	20	28	65
24	10	9	12	17	17	65
25	3	3	4	23	32	65
26	1	1	12	23	28	65

27	1	0	6	28	30	65
28	3	1	18	28	15	65
29	3	2	15	19	26	65
30	5	4	14	26	16	65
31	2	1	11	20	31	65
32	2	2	13	14	34	65
33	14	4	11	12	24	65
34	2	0	3	12	48	65
35	4	0	6	17	38	65
36	1	0	4	18	42	65
37	2	1	4	13	45	65
38	1	2	14	20	28	65
39	6	5	28	16	10	65
40	16	10	14	14	11	65
41	8	8	12	17	20	65
42	1	5	9	17	33	65
43	3	2	17	22	21	65
44	2	1	6	16	40	65
45	8	4	11	21	21	65
46	4	1	7	14	39	65
47	24	3	11	13	14	65
48	6	10	10	14	25	65
49	5	5	7	15	33	65
50	19	7	21	12	6	65
51	18	11	10	11	15	65
52	12	10	13	16	14	65
53	10	4	25	11	15	65
54	8	4	16	22	15	65
55	9	7	12	17	20	65
56	9	7	13	14	22	65
57	4	2	16	23	20	65
58	16	9	11	15	14	65
59	13	4	13	20	15	65
60	11	7	19	15	13	65
61	9	2	12	15	27	65
62	11	7	14	22	11	65
63	3	6	7	15	34	65
64	11	5	14	24	11	65
65	11	3	14	24	13	65
66	COMENTARIOS ADICIONALES (PRINCIPIO DE PARETO).					

## 2.6 DIAGNÓSTICO CUANTIFICABLE POR DIMENSIÓN DEL CLIMA LABORAL

El diagnóstico cuantificable presentado esta basado en un modelo de evaluación del desempeño creado por el Lic. en Trabajo Social Jesús Flores Robledo egresado de la Escuela Nacional de Trabajo Social, UNAM; es especialista en desarrollo del factor humano y asesor en procesos y programas de capacitación empresarial, además de fungir como coordinador del programa de diplomado de planeación y administración de recursos humanos del centro de educación continua de dicha escuela.

Este procedimiento para diagnosticar de forma cuantificable en cuanto evaluación de desempeño se refiere a sido probado en diferentes organizaciones con reconocidos resultados.<sup>7</sup> A continuación se presenta la forma en como se adaptó a los resultados del instrumento de clima laboral.

El instrumento esta dividido en seis dimensiones (Objetivos, metas y visión de la comunidad-empresa; responsabilidad e identidad; recompensa; relaciones y cooperación; estándares; y conflictos), estas constan de diferentes números de preguntas; cada pregunta tiene cinco opciones (0, 1, 2, 3, 4) con valores de 2, 4, 6, 8 y 10, respectivamente. Se suman por separado todas las opciones, de acuerdo a su valor (todos los 0, todos los 1, los 2...) de la dimensión, para tener una frecuencia por opción de respuesta, después se suman estas frecuencias (de los 0, más los 1, más los 2...), esto para obtener un total de respuestas; por otro lado, se multiplica cada frecuencia por opción de respuesta, por el valor asignado anteriormente para posteriormente sumar los resultados y el total dividirlo entre el total de respuestas ya obtenido antes, el resultado es la valoración de la dimensión. Además se sacaron porcentajes por frecuencia por opción de respuesta, esto se realizó al dividir la frecuencia entre el total de respuestas y multiplicarlo por 100.

---

<sup>7</sup> FLORES Robledo Jesús. "Evaluación del desempeño laboral", *Revista laboral*, Núm.48. México. 1996, pp.74-82

**I. Estructura, metas, objetivos y visión de la empresa (Preg.1-10)**

Opciones de respuesta	Frecuencia por opción de respuesta	Porcentaje %	(Valor asignado)
0	68	11%	(2)136
1	52	8%	(4)208
2	161	25%	(6)966
3	145	22%	(8)1160
4	223	34%	(10)2230
<b>Total:</b>	<b>649</b>	<b>100%</b>	$4700 \div 649 = 7.24$ (valoración de la dimensión)

**II. Responsabilidad e identidad (Preg.11-28)**

Opciones de respuesta	Frecuencia por opción de respuesta	Porcentaje %	(Valor asignado)
0	114	10%	(2)228
1	70	6%	(4)280
2	210	18%	(6)1260
3	323	28%	(8)2584
4	453	38%	(10)4530
<b>Total:</b>	<b>1170</b>	<b>100%</b>	$8882 \div 1170 = 7.60$ (valoración de la dimensión)

**III. Recompensa y desafío ( Preg.29-39)**

Opciones de respuesta	Frecuencia por opción de respuesta	Porcentaje %	(Valor asignado)
0	42	6%	(2)84
1	21	3%	(4)84
2	123	17%	(6)738
3	187	26%	(8)1496
4	342	48%	(10)3420
<b>Total:</b>	<b>715</b>	<b>100%</b>	$5822 \div 715 = 8.14$ (valoración de la dimensión)

## IV. Relación y cooperación(higiene y seguridad) (Preg.40-52)

Opciones de respuesta	Frecuencia por opción de respuesta	Porcentaje %	(Valor asignado)
0	126	14%	(2)252
1	77	10%	(4)308
2	148	17%	(6)888
3	202	24%	(8)1616
4	292	35%	(10)2920
<b>Total:</b>	<b>844</b>	<b>100%</b>	$5984 \div 844 = 7.09$ (valoración de la dimensión)

## V. Estándares (Preg. 53-61)

Opciones de respuesta	Frecuencia por opción de respuesta	Porcentaje %	(Valor asignado)
0	89	15%	(2)178
1	46	8%	(4)184
2	137	23%	(6)822
3	152	26%	(8)1216
4	161	28%	(10)1610
<b>Total:</b>	<b>585</b>	<b>100%</b>	$4010 \div 585 = 6.85$ (valoración de la dimensión)

## VI. Conflictos (Preg. 62-65)

Opciones de respuesta	Frecuencia por opción de respuesta	Porcentaje %	(Valor asignado)
0	36	14%	(2)72
1	21	8%	(4)84
2	49	19%	(6)294
3	85	32%	(8)680
4	69	27%	(10)690
<b>Total:</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	$1820 \div 260 = 7$ (valoración de la dimensión)

**VALORACIÓN FINAL 7.32**

## 2.7 INTERPRETACIÓN POR DIMENSIÓN

Es necesario aclarar que al aplicar el instrumento se observaron muchos casos en donde los entrevistados no se comprometieron a tomar una posición definida (mayormente respondiendo la escala de valoración 2, es decir, "medianamente" por lo que los valores 0, 1 y 2 fueron tomados como negativos; los valores 3 y 4 de forma positiva.

### ESTRUCTURA, METAS, OBJETIVOS Y VISIÓN DE LA EMPRESA (PREGUNTAS 1-10)

La comunidad-empresa tiene metas objetivos establecidos con respecto a los máximos de venta que debe alcanzar dicha área, estas son difundidas principalmente en las juntas mensuales de asesores y gerentes. Sin embargo, la valoración de acuerdo al diagnóstico cuantificable de 7.24, es atribuida a diversos factores. Primeramente, un 44.5% de los entrevistados consideran que la comunidad-empresa no tiene definidos planes específicos para alcanzar los objetivos y las metas (v. Gráf. 8), una razón de esto es el hecho de que existe un alto nivel de rotación de personal (ver Gráf. 2) por lo que no tiene un conocimiento exacto de la existencia de los mismos, ya que por comentarios adicionales y observaciones hechas por el equipo de trabajo, no existe un programa de inducción en donde se les indiquen estos aspectos. Es relevante el hecho de que los que incidieron más en este tipo de respuesta fueron los gerentes de las sucursales (ver Principio de Pareto), ya que comentaban que la dirección no trazaba los planes que estos debían de seguir. En otras palabras, si a los gerentes no se les comunicaban dichos planes, difícilmente los sabrían los asesores (v. Principio de Pareto). Por lo tanto a un 82% (ver gráf. 7) de los entrevistados les representa un desafío importante el alcanzar las metas y objetivos, porque además, según comentaron, son escasas las herramientas (materiales, administrativas y de personal) necesarias para cumplir con las mismas (ver Principio de Pareto).

Sumado a los factores anteriores, se encuentra el hecho de que la actual estructura jerárquica no les facilita el trabajo (ver gráf. 11), a través de establecer canales de comunicación entre las áreas de la empresa para coordinar esfuerzos, esto último, según comentarios de asesores y gerentes.

Por lo que respecta a los límites de autoridad (ver gráf. 13), para la mayoría de los asesores, 65%, es bien conocida la estructura jerárquica dentro de la sucursal donde laboran,

sin embargo basándonos en los comentarios, la mayoría de l@s entrevistad@s desconoce la estructura general, de la comunidad-empresa, manifiestan un desconocimiento parcial. Esto se puede atribuir de nuevo a la falta de comunicación entre las áreas, es decir a un distanciamiento de la Gerencia General y también a la carencia de adecuados métodos de inducción que contribuyan a un conocimiento general de la comunidad-empresa. Propiciando la falta de desarrollo de perfil de liderazgo, entre los gerentes, ya que es importante tener un equilibrio e integración de los procesos de control y decisión.

En cuanto al reclutamiento y selección, de principio se puede decir que la Gerencia de Capacitación realiza esta función, en cuanto a ventas se refiere, en otras palabras, se reciben solicitudes de empleo, se entrevista y entonces se le asigna fecha para curso de capacitación, al finalizar este se aplica un examen, el cual tiene que acreditar el futuro asesor, con una calificación mínima de 8.0, si lo acredita entonces se quedara en la comunidad-empresa. Pero también es necesario precisar que durante el curso abandonan vari@s aspirantes incluso después del mismo. Todo lo anterior se puede evitar con un adecuado perfil de puestos, mismo que al momento de aplicar el instrumento no existía. Cabe destacar la falta de una Gerencia General de Recursos Humanos, esta es sumamente importante debido a que mediante esta, se manifiesta un mayor interés en los aspectos del factor humano, sus percepciones, quejas, debilidades y fortalezas. Esto se ve reflejado porque el 45% de l@s entrevistad@s sintió inadecuado el proceso de reclutamiento y selección(ver gráf.15).

#### **RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD (PREGUNTAS 11-28)**

7.6 fue la valoración que se le asignó a esta dimensión, entre las razones se encuentra el hecho de que aunque l@s entrevistad@s manifestaron tener una amplia manera para desarrollar su plan de trabajo (ver gráf. 16), también comentaron que carecían de las herramientas necesarias incluso de capacitación en técnicas de venta, por lo que su puesto representaba un gran desafío (ver gráf. 17), lo anterior lo manifestó un 74% de los entrevistados. Es importante notar que si bien es beneficioso para l@s asesores el que puedan adaptar fácilmente su horario de trabajo, no lo puede ser de igual manera con su relación con la comunidad-empresa ya que dicha situación tiene el riesgo de fomentar un bajo sentido de pertenencia, por el poco tiempo que se encuentran en la organización; además como much@s asesores comentaron, no desear ocupar puestos de mayor jerarquía por la responsabilidad que esto conlleva ya que requerirían de mas tiempo.

En cuanto al rubro de toma de decisiones un 68% opina que se hace de forma muy conservadora y poco oportuna (ver gráf. 19-20) y que si bien es cierto que se les consulta no necesariamente se les toma en cuenta para llevar a cabo cambios. Otro factor que afecta es la poca e ineficiente información que se tiene de las actividades y objetivos del área administrativa y de la organización en general (ver gráf. 47,50-51), lo que hace que no se fomente el sentido de pertenencia a la organización por los trabajadores, ya que se sienten relegados en esta dinámica (ver gráf. 44).

En este proceso de toma de decisiones, Likert (quien lo marca en un autoritarismo explotador), menciona que las políticas se deciden en la cumbre pero que algunas decisiones, se toman en una base individual desalentando el trabajo en equipo y la convivencia. Por otro lado, nos habla también de la gran influencia de la toma de decisiones en los aspectos motivacionales habiendo una marcada insatisfacción de los trabajadores frente a sus compañeros, es decir, de parte de los asesores hacia los administrativos y a la estructura jerárquica.

En cuanto a la identidad un 72% considera su sucursal innovadora en cuanto a métodos de trabajo (ver gráf. 18), es notable el punto que los entrevistados de nuevo hacen referencia a su sucursal mas no a la comunidad-empresa en conjunto. Sin embargo de forma general en cuanto al giro de la empresa lo consideran excelente según el 77% por ser un negocio rentable (ver gráf. 27).

En cuanto a la imagen que proyecta la comunidad-empresa al cliente, la mayoría de los entrevistados un 61% (ver graf. 20) mencionan que es buena, esto gracias a que la misma a llevado a cabo su principio de "darle poder de compra a la gente que no lo tiene, fomentando el habito del ahorro", (ver gráf. 19) sin embargo, como comentarios adicionales l@s entrevistad@s añaden que buena parte de l@s clientes se quejaban del mal trato que recibían al hacer los tramites administrativos (ver Principio de Pareto) Lo cual afecta directamente a l@s asesores por que sus clientes en su mayoría no regresan; todo eso debido a la falta de interés en promover la comunicación y desarrollar buenas relaciones entre estas dos Direcciones Generales (ver gráf. 50).

Por lo que respecta a imagen de la empresa. l@s miembros de la Gerencia General de Ventas coinciden en un 77%, que con relación a su ramo la comunidad-empresa es un negocio de excelente a bueno, por su rentabilidad. Lo que le augura un futuro exitoso (ver gráf. 27-30), siempre y cuando comentan l@s entrevistad@s, se realicen modificaciones en su estructura organizacional y en la actitud hacia sus trabajadores. También, un 37% comentó que en comparación con otras empresas dedicadas a ofrecer el mismo servicio consideran ser seguidores, y un 34% la ubica entre las últimas comparándolas con la competencia (ver gráf. 23), este sentimiento refleja una vez más la falta de fomento al sentido de pertenencia e identidad que el trabajador debería tener para la comunidad-empresa (ver Diagrama de Ishikawa).

#### **DIMENSIÓN DE RECOMPENSA (Preguntas 29-39)**

Esta dimensión tiene la valoración más alta registrada en el diagnóstico cuantificable, 8.14, esto se atribuye principalmente al hecho de que la mayoría de los asesores y gerentes, un 78%, están satisfechos con su remuneración en efectivo (ver gráf. 36) sin embargo es una constante de la mayoría, como comentaron, la inquietud por tener un salario fijo por que no todos los días venden y en ocasiones puede pasar un mes sin que lo hagan. Otra afirmación que apoya lo anterior, respecto a los incentivos monetarios es el aspecto de que un 92% de los gerentes y asesores dijeron que se les juzgan por sus resultados en otras palabras por lo que le pueden hacer ganar a la empresa (ver gráf. 39). Lo anterior afecta determinadamente a la forma en como consideran que se critica su desempeño laboral, ya que un 46% dijo que se hace de manera poco constructiva (ver gráf. 38).

Aunque como ya se comentó que la remuneración económica es satisfactoria para la para la mayoría no es así con el aspecto motivacional (diagrama de Ishikawa). Por lo que es necesario que se logre un equilibrio entre estos dos aspectos, ya que entonces se intervendrá de manera importante en la sensibilización y motivación del personal lo que intervendrá en su sentido de pertenencia con la empresa y por consecuencia en el desempeño de los asesores y gerentes.

Sumando estos resultados con los de otras dimensiones podemos decir que sobre la base de la teoría de clima organizacional de LIKERT la empresa posee una tendencia hacia el

autoritarismo paternalista, ya que las fuerzas motivacionales de l@s asesores se basan en las necesidades monetarias, de status y/o poder.

Por tanto, l@s asesores consideran que debe mejorar el aspecto de cómo la empresa los incentiva en cuestiones como capacitación (técnicas de ventas) y reconocimiento de sus logros (ver Diagrama de Ishikawa y principio de Pareto). También recomienda el mejorar la forma en como se lleva a cabo la crítica de su trabajo, ya que en un 27% se refleja la forma poco constructiva de hacerlo.

#### **DIMENSIÓN DE RELACIÓN Y COOPERACIÓN (PREGUNTAS 40-52)**

La valoración de esta dimensión fue de 7.09, en esta etapa del instrumento se puso de manifiesto uno de los problemas más evidentes en la empresa, el sentido de competencia y la falta de coordinación de esfuerzos de las áreas de ventas y administrativa. Además de las condiciones de seguridad e higiene de las sucursales.

En cuanto al primer aspecto relaciones laborales, se puede observar un marcado sentido de competencia dentro de las sucursales y entre las mismas; esto se desprende de que ganan por honorarios, esta competencia entre asesores lógica por la situación en que se encuentran dificulta una buena relación de trabajo (ver gráf. 47-48), sumado a este factor también ha que tomar en cuenta los horarios que tienen no les permiten conocerse mas que vista en muchos de los casos.

Como ya se comentó otro problema muy marcado es la falta de cooperación ente las áreas (ver gráf.55, diagrama de Ishikawa y principio de Pareto), lo que dificulta brindar un óptimo servicio al cliente ya que muchos de estos se han quejado del mal trato que reciben desde la recepción incrementando el descontento de asesores y administrativos.

En cuanto a las condiciones de seguridad e higiene el mismo equipo de trabajo observó las precarias e incluso inexistentes de las mismas, lo cual fue apoyado con comentarios de gerentes y asesores (ver gráf. 45) quienes dijeron no tener botiquín de primeros auxilios, extintores ni señalamientos de evacuación. Por lo que respecta a la higiene muchos se quejaron de que la limpieza se efectuará cada tercer día por lo menos.

Respecto a las condiciones físicas de las sucursales, un 42% comentó que éstas pueden mejorar ya que la mayoría de los casos las sucursales no están bien distribuidas y su publicidad es escasa (ver gráf. 46), además de que les faltan equipo de computo, fax y papelería (ver Principio de Pareto).

Todo lo anterior afecta en la motivación y buen desempeño laboral por falta de herramientas de trabajo.

#### **DIMENSIÓN DE ESTÁNDARES (PREGUNTAS 53-61)**

Esta dimensión obtuvo la más baja valoración, 6.85, los aspectos que influyeron determinadamente en ésta fue el estilo autoritario y la falta de capacitación constante en técnicas de venta (ver Diagrama de Ishikawa).

El autoritarismo se evidencia en que solo un 41% (ver graf. 59) opina que la evaluación que se hace de su trabajo no es atinada según los entrevistados, por que no tienen las herramientas adecuadas para desempeñarse correctamente; como ya vimos la empresa no tiene los planes para alcanzar metas y objetivos establecidos, de forma tal que no se pueden tener elementos razonables para evaluarlos.

En cuanto a capacitación se refiere el 63% coincide en que la capacitación en el momento de ingresar a la empresa fue satisfactoria (ver gráf. 66), debido quizá a que la mayoría de l@s asesores tienen menos de 1 año en la comunidad-empresa (75%), pero el restante 35% manifiesta que esa capacitación ya no les es útil y que en el momento de ingreso a la organización social no les sirvió mucho, lo que en general manifestaron los asesores es la posibilidad de que la capacitación sea de forma permanente, ya que sólo se lleva a cabo la capacitación para preparar l@s cuando ingresan a la organización social pero es la única que se les proporciona, ya que tampoco se les brinda una inducción a su puesto, esta capacitación puede contemplar cursos de técnicas de ventas, trato al cliente y actualización de estos. Con todo lo anterior se necesita crear una cultura de capacitación en la comunidad-empresa, donde se brinde la oportunidad de ser capacitadores a l@s propi@s asesores sobre la base de sus experiencias y cursos tomados dentro o fuera de la empresa, esto traería un resultado provechoso al interior de la empresa incrementando sus ventas, disminuyendo la

rotación de personal, motivando la identidad y responsabilidad de l@s emplead@s y originando un clima laboral satisfactorio que propicie todos estos elementos.

#### **DIMENSIÓN DE CONFLICTOS (PREGUNTAS 62-65)**

Esta dimensión con valoración de 7 se puede reafirmar lo que se dijo al principio del análisis: La falta de compromiso por parte de la mayoría de los entrevistados a tomar una posición definida con respecto a la forma de dirigir de la comunidad-empresa.

Ya que a lo largo del instrumento, comentan sobre las irregularidades que hay entre las áreas administrativa y de ventas y de que la estructura jerárquica obstaculiza las vías de comunicación entre estas áreas; sin embargo afirman en un 57% que el estilo de la comunidad-empresa para arreglar los conflictos de los trabajadores es conciliador (compárese gráf. 11,55,63-65.) de lo anterior podemos deducir que hay un temor a represalias y una falta de disposición por parte de la comunidad-empresa para solucionar los conflictos entre las áreas.

## 2.8 EXPLICACIÓN DEL DIAGRAMA ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa maneja el concepto de control total de la calidad de acuerdo a su ámbito cultural, menciona que ésta debe aplicarse en toda la organización, no solo significa la calidad del producto, sino también debe existir en la dirección, en la organización por sí misma y del ser humano, es así como surge el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa y Efecto, también conocido como *Diagrama de pescado*, permite seleccionar las causas que originan el problema, es decir la causa principal a analizar. Posteriormente, se deben generar datos para confirmar si realmente es la causa del problema en cuestión; y sí la que seleccionó no lo es, se elige otra y así sucesivamente.<sup>8</sup>

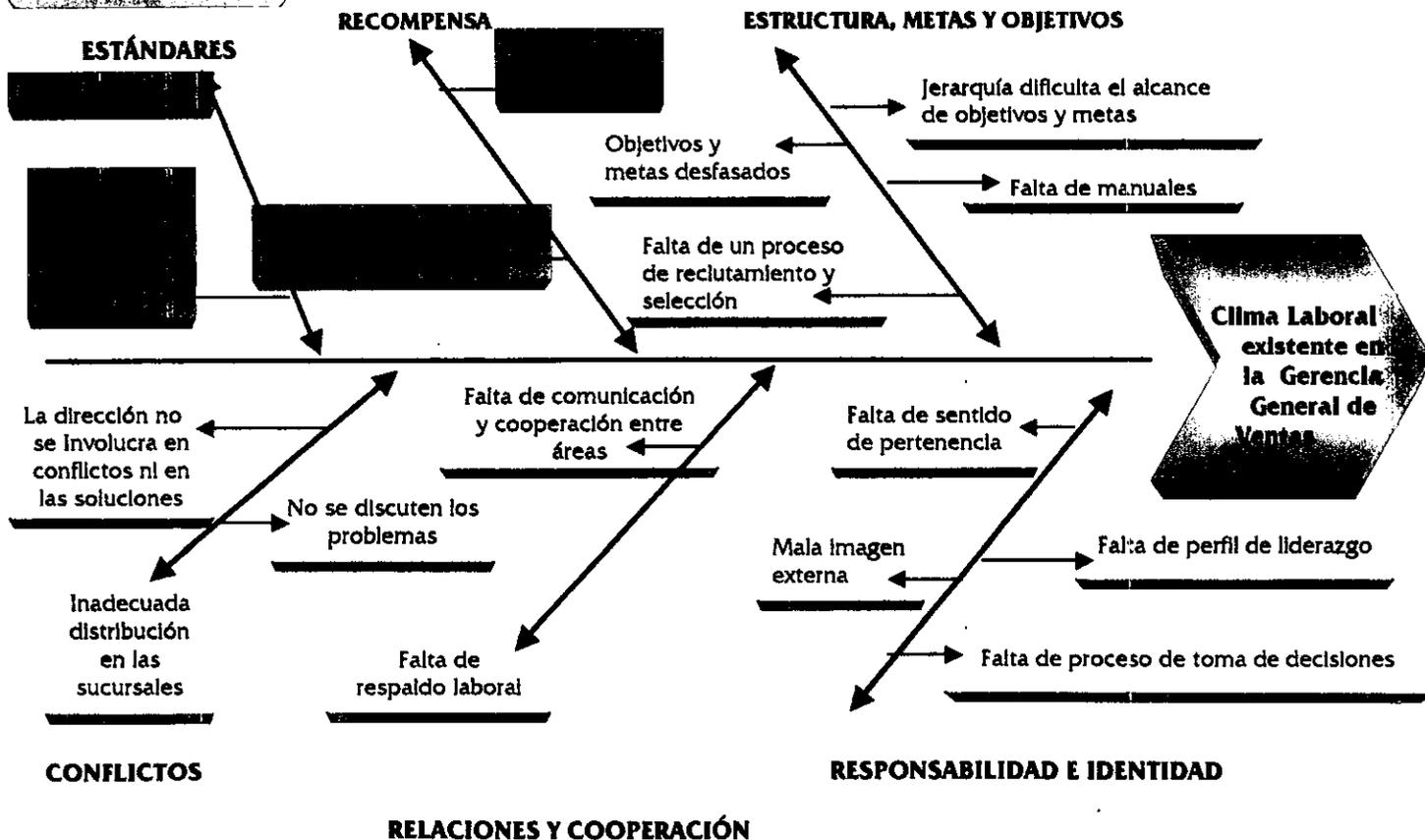
Para efecto de este trabajo se adapto el diagrama, el cual representa la situación del clima laboral, consta de seis espinas principales, las cuales representan las dimensiones manejadas durante la investigación, de estas se desprenden las causas que generan el clima laboral existente en la Gerencia General de Ventas.

Es por ello que como herramienta del diagnóstico este diagrama es un procedimiento en el que representamos de forma clara y práctica las carencias y problemas que se desprenden de cada una de las seis dimensiones contenidas en el clima laboral detectado en la Gerencia General de Ventas.

---

<sup>8</sup> FLORES, Robledo Jesús. "Manual de diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo del factor humano". Diplomado: "Planeación y Administración de Recursos Humanos", Centro de Educación Continúa de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 2001, pp.56

### 2.8.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA



## 2.9 EXPLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE PARETO

Pareto, Vilfredo (1848-1923), economista y sociólogo italiano, intentó establecer una teoría de los sistemas sociales que permitiera explicar su estabilidad.

Desde hace mucho tiempo, la denominada Ley de Pareto ( la Regla 80-20: *"El 80% de los problemas son generados solo por un 20% de las causas"*) se ha establecido en la escena económica como una ley empírica que nadie se puede explicar, pero a la vez como una excelente herramienta para entender e incluso predecir muchos fenómenos. La regla del 80-20 de consumo puede ser identificada en cada industria y en cada mercado, por lo que muchas empresas crean sus productos y estrategias de ventas basadas en este principio, este permite identificar porcentualmente el impacto que producen las causas en la organización por lo que es necesario contar con datos relacionados con la incidencia de las causas.

Los diagramas de Pareto. Se usan cuando se necesita descubrir o mostrar la importancia relativa de datos o variables (problemas, causas o condiciones) y pueden examinar el cómo, el qué, el dónde, el cuándo y el por qué de la(s) causa(s) de un problema. °

Considerando la utilidad de este principio, se empleo para el análisis y propuestas establecidos por l@s encuestad@s en los comentarios del último ítem del instrumento.

La aplicación del principio a dichos resultados fue la siguiente:

1. Se enlistaron todos los comentarios.
2. Ordenar de forma descendente de acuerdo al grado de incidencia.
3. Determinar los porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos.
4. Se realiza la suma acumulativa porcentual.
5. Se indican los porcentajes tomando en cuenta los primeros hasta llegar al 80%.
6. Ese 80% que representa el 20% de las causas originadoras del problema, al resolverse éste, entonces se resolverán todos los problemas. (Aclarando que no se resolverá en un 100% los problemas).

---

° FLORES Robledo Jesús. " Manual: Enfoques y Teorías sobre la Organización", Diplomado: "Planeación y Administración de Recursos Humanos", Centro de Educación Continúa de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 2001. pp.52

### 2.9.1 APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE PARETO

Aplicado únicamente al ítem 66 (comentarios adicionales).

Respuestas	Número de incidencia	Porcentaje	Acumulado porcentual
1.Capacitación: Técnicas de ventas, Relaciones Humanas	36	17%	17
2.Equipo de trabajo: Fax, computadora, mobiliario, papelería.	18	8.5%	25.5
3.Mejorar la comunicación entre las áreas de la empresa.	17	8%	33.5
4.Establecer condiciones de seguridad e higiene.	14	7%	40.5
5.Mal trato administrativo a los clientes.	14	7%	47.5
6.Mejorar publicidad en las sucursales.	14	7%	54.5
7.Trabajo en equipo entre administración y ventas.	12	6%	60.5
8.Agilizar el proceso de reclutamiento y selección.	7	3%	63.5
9.Aprovechar los locales.	7	3%	66.5
10.Agilizar trámites administrativos.	6	3%	69.5
11.Involucramiento de la Dirección con el personal.	6	3%	72.5
12.Eliminar favoritismos.	6	3%	75.5
13.Organización.	5	2%	77.5
14.Establecer perfiles de puesto.	4	2%	79.5
15.No conocen organigrama.	4	2%	81.5
16.Planes definidos de trabajo.	3	1%	82.5
17.Programas pago.	3	1%	83.5
18.Más puntos de venta.	3	1%	84.5
19.Establecer programa de inducción.	3	1%	85.5
20.Profesionalización.	3	1%	86.5
21.Sueldo base.	3	1%	87.5
22.Uniformes.	3	1%	88.5
23.Mayor iluminación en las sucursales.	2	1%	89.5
24.Fondo de Ahorro.	2	1%	90.5
25.Aplicación del cuestionario.	2	1%	91.5
26.Promoción de puestos.	2	1%	92.5
27.Establecer políticas.	2	1%	93.5
28.Más vendedores.	2	1%	94.5
29.Mejorar supervisión.	2	1%	95.5
30.Desaparecer individualismo.	2	1%	96.5
31.Area privada para los asesores.	1	.5%	97
32.Incentivos.	1	.5%	97.5
33.Atención cliente.	1	.5%	98
34.No promociones.	1	.5%	98.5
35.No ser dependientes (De Guadalajara).	1	.5%	99
36.Mas oportunidad a las mujeres.	1	.5%	99.5
37.Ayuda de transporte.	1	.5%	100.00
<b>TOTALES</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# CAPÍTULO

## III

### PROPUESTAS

## **CAPÍTULO III PROPUESTAS**

### **3.1 PROPUESTAS GENERALES**

**3.1.1 CREACIÓN DE UNA GERENCIA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS:** Esta Gerencia debe estar integrada por las siguientes áreas: relaciones laborales, planeación, organización y evaluación de programas, seguridad e higiene, nómina, operación y logística, investigación, reclutamiento y selección de personal y capacitación. De esta forma se manifestará la debida atención por parte de la dirección al bienestar de sus trabajadores contribuyendo a mejorar la distribución de funciones específicas de cada área.

**3.1.2 CAPACITACIÓN PERIÓDICA:** El objetivo de la capacitación en la comunidad-empresa es colaborar aportando a la misma, personal debidamente adiestrado y desarrollado en habilidades específicas para que desempeñen sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Ya que muchos de los problemas que l@s trabajadores afrontan se deben a la falta de conocimientos o al mal encauzamiento de los mismos, toda organización social, como es natural; esta sujeta a un sin número de situaciones que pueden resolver a través de la capacitación. Este proceso lo debe de llevar a cabo la Gerencia General de Capacitación.

#### **3.1.3 IMPLEMENTACIÓN EN LA COMUNIDAD-EMPRESA DE TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES:**

Se refiere a las carencias que l@s trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la Organización Social. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. Este proceso lo debe de llevar a cabo la Gerencia General de Capacitación conjuntamente con la Gerencia de Organización, Evaluación y Seguimiento.

La importancia de la detección de necesidades de capacitación tiene las siguientes ventajas como:

- ❖ Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la Organización Social requiere. Se pueden proponer algunos métodos como: programas de inducción o de orientación, adiestramiento en el puesto, reuniones de trabajo, rotación de puestos, cursos en aula, paquetes didácticos, programas de lecturas y cursos por correspondencia.

- ❖ Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- ❖ Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere, una solución que se puede aplicar a cualquier problema.
- ❖ Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la comunidad-empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- ❖ Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones mediante un seguimiento de los índices de producción, quejas, desperdicios, etcétera.

Las Técnicas de Detección de Necesidades de Capacitación pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, por ejemplo: ¿En que tareas presentan deficiencias sus subordinados originadas por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, y qué problemas operativos manifiestan?, hasta un complejo diseño de investigación. Las técnicas que pueden implementarse para la DNC en la empresa son:

**TÉCNICAS DIRECTIVAS:**

- ❖ Entrevista.
- ❖ Observación.
- ❖ Cuestionario.
- ❖ Lista de verificación de las tarjetas.
- ❖ Inventario de habilidades.
- ❖ Pruebas de desempeño.

**TÉCNICAS PARTICIPATIVAS:**

- ❖ Entrevistas.
- ❖ Reuniones de grupo tipo corrillos.
- ❖ Comités.
- ❖ Tormenta o lluvia de ideas.

**3.1.4 IMPLEMENTAR Y FOMENTAR LA CULTURA DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA:** Lo que hace que en una Organización Social exista la capacitación, es que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tiene autoridad y toma de decisiones; todos ellos deberán ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato

legal y constitucional<sup>10</sup> además de fomentarlo, se va a impartir en tanto haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad, pero el que debe hacerlo es el líder formal de la comunidad-empresa, tanto la Dirección General, como los gerentes generales de cada división deben llevar a cabo este proceso siendo permanente y evaluado constantemente por la gerencia de Organización, Evaluación y Seguimiento.

Para crear en una comunidad-empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) "Una filosofía de trabajo", la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo.
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
- c) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- d) Todos, sin excepción, deben estar involucrad@s en la capacitación, no solo el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- e) La capacitación debe ser permanente o continua, no debe ser por periodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado.
- f) Debe ser para todos, desgraciadamente en México la capacitación es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, nos olvidamos de los supervisores, y en el nivel trabajador está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal que en esta materia existe.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la Organización-Social será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y constituir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e Integración entre empresari@s, directivos y trabajadores.

**3.1.5 IMPLEMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.** La cultura organizacional en la empresa se refiere al sistema de valores, creencias y normas comunes producto de la interacción de las funciones directivas y el entorno de la organización. Es por ello que para implementar este proceso es necesario primero impulsar el liderazgo y basarse en un diagnóstico previo. La

---

<sup>10</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título sexto, Art. 123 Frac. XIII, editorial Porrúa, 119ª edición, 2000, pp.147  
Ley Federal del Trabajo, Capítulo III bis; Artículo 153-A, editorial ST y PS, 81ª edición, 2000, pp.915

adaptación de este proceso debe ser llevada a cabo por la Gerencia General de Recursos Humanos, por medio de la Gerencia de Organización, Control y Seguimiento de Programas y difundida a todas las áreas y gerencias de la comunidad-empresa.

**La organización social debe considerar 5 elementos básicos para implementar la cultura organizacional:**

- ❖ Conocimiento de las capacidades administrativas y técnicas.
- ❖ Datos sobre los recursos materiales como el equipo, instalaciones, tecnología, capital.
- ❖ Procesos humanos, es decir, la planeación de los recursos humanos y política-social.
- ❖ El posicionamiento estratégico entendido como la serie de valores, actitudes y normas de comportamiento e interacción en la comunidad-empresa.
- ❖ La forma en que la organización se configura, los sistemas de Información y administración que usa la flexibilidad con que se manejan.

También, la comunidad-empresa debe entender con claridad y seguir los siguientes criterios a seguir para establecer con éxito la cultura organizacional:

- ❖ Dirección: Debe establecer objetivos con una planeación a corto y mediano plazo, fomentar la estructura de organización y mantener una imagen favorable de la empresa.
- ❖ Delegación: Se debe motivar el fomento de toma de decisiones.
- ❖ Responsabilidad: Entender con claridad quien es responsable de qué, sin lagunas entre responsabilidades.
- ❖ Control: Se debe vigilar el desempeño comparándolo con objetivos y parámetros reales.
- ❖ Eficiencia: Aprovechar todos los recursos, se deben lograr los objetivos y metas establecidos optimizando recursos y reduciendo costos.
- ❖ Adaptación: Se debe tener la capacidad para responder a un entorno cambiante, innovando y resolviendo con prontitud los problemas.
- ❖ Sistemas sociales y expectativas personales: Mantener las condiciones óptimas de empleo para conseguir el compromiso (identidad) de los miembros de la comunidad-empresa.

Tomando en cuenta los criterios mencionados. El equipo propone un modelo de implementación para la cultura organizacional, dicho modelo esta basado íntegramente en la

obra: "Administración por Valores", del autor Ken Blanchard; partiendo de un proceso que consta de 3 fases planificadas a mediano plazo:

**FASE I. ACLARAR LA MISIÓN Y LOS VALORES:** Se deben establecer los valores que van a impulsar la estrategia empresarial así como el orden de prioridad de estos y definir la misión de la empresa, es decir, que es y que espera llegar a ser la meta que persigue.

**FASE II. COMUNICACIÓN:** Se debe transmitir el mensaje, valores y misión en toda la empresa, área y gerencia, por medio de la acción propia de cada miembro, por medio de carteles, volantes, placas, señalamientos, etc., que sensibilice a cada uno para que se identifique plenamente con la filosofía organizacional que ha adoptando como modo de trabajo y también como forma de vida.

**FASE III. ALINEAR:** Ordenar las prácticas y conductas de la organización basándose en el compromiso con la misión y los valores, para así poder asegurar la compatibilidad con estos y con las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento, por medio de la resolución de conflictos con la ayuda de un mediador imparcial, de ser posible externo a la empresa. Apoyándose en instrumentos de medición y evaluación como lo son las entrevistas dirigidas, formales e informales, las observación, los reportes, juntas y reuniones.

**3.1.6 ACTUALIZAR EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS PERIÓDICAMENTE:** Es necesario un análisis conciso de datos, para determinar la necesidad específica y el tipo de capacitación necesarios. Si un inventario de recursos humanos tiene que servir de base para planificar la capacitación, es necesario tener cierta información básica sobre l@s trabajadores de sus funciones y trayectoria. Por tanto, se requiere un perfil actual y potencial del colaborador. Para la creación y actualización de un inventario de recursos humanos el cual debe ser elaborado y supervisado por la Gerencia General de Capacitación por lo menos cada quince días debido al giro de la empresa y al elevado índice de rotación en ventas, para llevarlo a cabo se requieren de los siguientes datos:

- 1) Número de trabajadores en la categoría.
- 2) Número de trabajadores que se necesitan.
- 3) Edad de cada trabajador.
- 4) Nivel de habilidad individual.
- 5) Nivel de conocimiento individual.

- 6) Actitud de cada trabajador frente a su trabajo y frente a la empresa.
- 7) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- 8) Niveles de habilidades y conocimiento individual para otras tareas.
- 9) Posibles sustituciones para este puesto fuera de la compañía.
- 10) Posibles sustituciones para este puesto dentro de la compañía.
- 11) Tiempo de capacitación que se necesitará para posibles sustituciones.
- 12) Tiempo de capacitación que se requiere.
- 13) Faltas de asistencia.
- 14) Movimientos de personal en un tiempo dado.
- 15) Especificación del trabajo.

**3.1.7 DIFUNDIR LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL A TODA LA EMPRESA:** Para que el trabajador pueda identificarse con el destino de su comunidad-empresa, que implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo, así como los objetivos particulares o contribución individual que habrá de aportar a los propósitos Generales de Organización Social y el cómo esta utiliza diferentes métodos para que el trabajador se identifique plenamente con el que hacer de la comunidad-empresa y se sienta parte de ella, es necesario elaborar una serie de estrategias y actividades contenidas en un programa específico tendiente a reforzar la identificación trabajador-empresa. Esta parte de la sensibilización al personal debe estar implementada por la Dirección General y cada una de las Gerencias.

**3.1.8 FOMENTAR EL LIDERAZGO:** La responsabilidad principal de esta mística de trabajo y esta actitud de verdadero empresario está en los altos niveles de la organización social. La creatividad e innovación si bien son un requisito indispensable para que las organizaciones puedan mantenerse en un ambiente de competitividad, excelencia y renovación ante el cambio, también requiere de una atmósfera de trabajo creada desde la cúpula de las organizaciones, a través de la misma se genera un profundo y verdadero interés en el personal porque, su empresa sea ganadora, el ambiente laboral es de una alta satisfacción y de un compromiso auténtico, por parte de todo el personal, crear un ambiente ganador es sin duda uno de los principales retos de los líderes de empresa.

Fomentar el liderazgo en la comunidad-empresa debe ser un proceso permanente y se debe implementar a través de definir la situación de los seguidores del líder ya que así se reconocerá el estilo administrativo que prevalece y así se podrá establecer el estilo de liderazgo que más convenga a la organización social. El equipo propone la implementación de programas de desarrollo de liderazgo situacional ya que este se basa en un líder que

apoya, ofrece reconocimientos y escucha en forma activa las propuestas e inquietudes además de facilitar la resolución de problemas. La implementación, evaluación y continuidad de este proceso la tendrá a su cargo la Gerencia General de Recursos Humanos a través de su Gerencia de Organización, Control y seguimiento de Programas.

Cada programa debe contener estrategias tendientes a desarrollar en los líderes ciertas capacidades indispensables para el desempeño de funciones de su área y de toda la empresa, también deben considerarse las variables que intervienen en la dinámica de la comunidad-empresa tales como la relación entre los líderes y subordinados, los recursos con los que cuenta la empresa, la tecnología, las necesidades y personalidades de cada subordinado y la cultura organizacional de la comunidad-empresa.

**Las estrategias pueden ser:**

- ❖ Medir las actitudes y el grado de interés por las tareas y personas.
- ❖ Motivar al líder por las relaciones.
- ❖ Motivar las relaciones recíprocas entre los que dirigen y los dirigidos.
- ❖ Mostrar la importancia y la calidad del trabajo del líder y de sus subordinados.
- ❖ Fijar normas de alto desempeño y comportamiento para el líder y sus subordinados ya que esto los anima a seguir su ejemplo.
- ❖ Sensibilizar sobre la importancia del trabajo en equipo.
- ❖ Mostrar la importancia de la socialización.

**Las capacidades consideradas principales a desarrollar son:**

- ❖ Capacidad de aceptar a las personas como son.
- ❖ Para abordar las relaciones y problemas en términos del presente.
- ❖ Para tratar a sus subordinados con atención y cortesía.
- ❖ De confiar en otros.
- ❖ De seguir adelante sin necesidad de buscar la aprobación constante.
- ❖ De realización.
- ❖ De adaptación.
- ❖ Mantenerse siempre alerta.
- ❖ Obligación.
- ❖ Confianza en él mismo.
- ❖ Sociabilidad.
- ❖ Atributos físicos y personalidad.
- ❖ Conocimiento.
- ❖ Manejo de conflictos.

**3.1.9 DAR A CONOCER A TODO EL PERSONAL DE LAS GERENCIAS Y ÁREAS LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LA COMUNIDAD-EMPRESA:** Esto es con la finalidad de que l@s trabajadores tengan conocimiento de la distribución física del personal en la organización, de sus funciones y el número de los niveles jerárquicos. Este proceso lo debe dar a conocer el gerente de cada sucursal y/o puntos de venta además de la Gerencia General de Capacitación en su curso de inducción a la comunidad-empresa; por medio de recorridos, manual de inducción y manual de bienvenida.

**3.1.10 PLANTEAR ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL:** El ausentismo esta muy ligado a la percepción de un clima laboral malsano, cerrado o autócrata. Ya que si por razones diferentes a las de enfermedad, el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, en este caso el empleado tendrá una tendencia a retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión. Por tales circunstancias se deben impulsar programas encaminados a minimizar el elevado índice de rotación de personal y de ausentismo, como mejorar las relaciones laborales, reconocimiento a los logros alcanzados en forma económica y moral, celebrar reuniones informales, periódicas con el objetivo de elevar el nivel de comunicación y cohesión entre administrativos, asesores y directivos, fomentar actividades recreativas y de esparcimiento. Estas estrategias deben ser elaboradas y puestas en marcha por un equipo conformado por uno o dos miembros de cada Gerencia.

**3.1.11 IMPLEMENTAR EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO: ESTÁNDARES.** La evaluación del rendimiento debe basarse en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Esta evaluación se lleva frecuentemente tras la entrevista entre el supervisor y subordinado y debe integrarse por observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos por un formulario.

Las oportunidades de promoción, la ambigüedad de papeles, los mecanismos de comunicación y de motivación representan dimensiones del clima que pueden provocar frecuente y fácilmente la frustración ya que estos crean obstáculos en el alcance de los fines que se fijó el trabajador.

Un proceso de desarrollo integral de personal debe contemplar, por definición, las múltiples necesidades de recursos humanos de la organización, para el corto, mediano y largo plazos y debe constituirse en política de la empresa, el buscar afanosamente la satisfacción de dichas necesidades proporcionando la oportunidad de desarrollo al personal de la propia organización.

Por esta razón, deben implementarse planes de reforzamiento y renovación de personal para niveles medios y superiores, con profesionistas dispuestos a participar en los programas institucionales de formación ejecutiva; estos planes deben ser revisados y actualizados anualmente por las gerencias generales a partir de las necesidades determinadas en la planeación estratégica de la empresa y se deberá explorar cuidadosa y objetivamente las posibilidades de realizar transferencias y/o promociones internas para ocupar un sitio dentro de este programa, para tal efecto, en nuestra propuesta principal Evaluación de 360° planteamos un instrumento para evaluar el rendimiento de los gerentes.

**3.1.12 MEJORAR LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE:** La importancia que una organización social le da a los programas seguridad e higiene en el trabajo es un indicador del tipo de clima que puede existir intramuros. El clima de una comunidad-empresa tiene una tendencia a humanizarse en la medida en que ésta se interesa por la seguridad y la salud de sus trabajadores; el clima no se centra solamente sobre la producción sino también sobre el factor humano.

Como estrategias para implementar un proceso continuo de seguridad e higiene proponemos que:

- ❖ La dirección se sienta personalmente implicada en los programas de seguridad en el trabajo y le da una importancia particular a las reglas de seguridad, que considere como una parte integral del sistema de producción.
- ❖ El personal responsable de la seguridad e higiene tiene un status muy elevado y se incluye un programa de formación en seguridad y/o en higiene en el entrenamiento inicial de todos los trabajadores.
- ❖ Las fuentes de comunicación entre la dirección y sus trabajadores están muy bien articuladas y sufren poca o ninguna distorsión.
- ❖ La maquinaria y los lugares de trabajo tienen muy buen mantenimiento.

- ❖ Las tasas de rotación de l@s trabajadores tenderán a ser mas bajas en la medida en que éste proceso sea permanente.
- ❖ Fomentar actividades recreativas y de esparcimiento.

### **3.1.13 MÁS Y MEJORES MÉTODOS Y MEDIOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN COMO:**

- ❖ Hacer más vistosa la forma en que se exhiben los productos.
- ❖ Decorar todas las sucursales con fotografías, maquetas, etc.; de productos que se ofrecen.
- ❖ Elaborar mantas vistosas y de vivos colores.
- ❖ Mejorar la distribución de la información en los volantes y trípticos de cada sucursal.

La requisición de estos materiales la debe llevar a cabo la gerencia de logística.

### **3.1.14 PROPORCIONAR LOS SUFICIENTES EQUIPOS MATERIALES A CADA SUCURSAL PARA EFICIENTAR SU TRABAJO TENIENDO A LA MANO LO NECESARIO PARA EFECTUAR SU TRABAJO DE UNA FORMA OPORTUNA Y**

#### **EN BUENAS CONDICIONES, EQUIPOS COMO:**

- ❖ Computadoras: mínimo tres por sucursal.
- ❖ Folletos, dípticos y trípticos: los necesarios en cada sucursal.
- ❖ Fax: uno por sucursal.
- ❖ Impresoras: dos por sucursal.
- ❖ Calculadoras: Indispensable, una por Asesor.
- ❖ Máquinas de escribir: una por sucursal.
- ❖ Papelería en general: la necesaria en cada sucursal.
- ❖ Internet en cada una de las computadoras.
- ❖ Actualizaciones y cotizaciones de otras agencias.

Todo llevado a cabo por el departamento de logística, del área de Recursos Humanos.

### **3.1.15 MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE TODAS LAS GERENCIAS Y ÁREAS DE LA COMUNIDAD-EMPRESA, QUE CADA ÁREA CONOZCA DE TODAS LAS DEMÁS:**

- ❖ Funciones y actividades.
- ❖ Metas.
- ❖ Objetivos generales y particulares.
- ❖ Objetivos inmediatos.
- ❖ Organigrama de cada departamento o área.
- ❖ Conocimiento de trámites internos para así poder orientar mejor a l@s clientes.
- ❖ Incrementar el acercamiento de los directivos con todo el personal.
- ❖ Reconocimiento moral al buen desempeño de su trabajo.

Una buena estrategia al respecto, es la implementación de reuniones quincenales o mensuales con representantes de cada área o gerencia con la finalidad de discutir sobre problemas y carencias en cada una de ellas; motivando así la discusión abierta de las necesidades en la empresa y planteando alternativas reales de solución en donde todos l@s

miembros participen activamente en dicho proceso. Así como un mayor involucramiento de los directivos en una forma participativa y flexible, en el reconocimiento a los aportes del personal y en el logro de sus objetivos.

Otra estrategia práctica es elaborar programas que contengan actividades tendientes a mejorar las relaciones personales y laborales entre l@s asesores, administrativos y directivos por medio de celebrar reuniones informales entre tod@s l@s miembros así como de fomento en actividades recreativas y de esparcimiento.

### **3.1.16 ELABORACIÓN DE MANUALES**

Son necesarios para llevar a cabo una organización racional durante el proceso de organización y aplicación de estos según las necesidades de la empresa y de cada gerencia. Por ello es imprescindible su elaboración y actualización periódica ya que de ello se deriva las funciones y actividades de cada puesto y área. La elaboración de cada manual es responsabilidad de cada una de las gerencias así como hacer de su conocimiento y práctica a los miembros de cada una de estas. Cada manual es diferente, nosotros proponemos, basándonos en los resultados obtenidos y haciendo notar que al momento de concluida la investigación la comunidad-empresa no cuenta con ninguno de los manuales antes mencionados, la creación de manuales de organización, de políticas, de procedimientos y de inducción.

Brevemente describimos los puntos para la elaboración de cada uno, haciendo mención en que se debe tener la participación de todos los miembros de cada área para la realización de estos.

#### **ÍNDICE DE MANUALES:**

- ❖ Índice.
- ❖ Misión, visión y valores (filosofía organizacional de la empresa).
- ❖ Objetivo y antecedentes.
- ❖ Cada sección debe llevar la fecha en que se termine, se corrija, se emita y quede vigente.
- ❖ Debe contener nombre de las personas que intervinieron en el manual.
- ❖ Debe llevar instrucciones para hacerlo más entendible.
- ❖ Debe, si es necesario, complementarse con gráficas.

1. **Manuales de Organización:** Debe contener los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyendo declaraciones de funciones, la finalidad de cada elemento de la organización y por último, glosario de términos. Además:

- ❖ Índice.
- ❖ Misión, visión y valores (filosofía organizacional de la empresa).
- ❖ Objetivos generales.
- ❖ Políticas que tienen que ser de tipo general.
- ❖ El glosario de términos administrativos.
- ❖ Nombre de áreas, departamentos y puestos.
- ❖ Responsabilidades de los altos niveles.
- ❖ Debe contener funciones.
- ❖ Cartas de organización.
- ❖ Descripción de puestos.
- ❖ Descripción de actividades.

2. **Manuales de Políticas y Procedimientos:** Deben tener gran valor dentro de la comunidad-empresa, ya que estos criterios generales deben orientar la acción del miembro de la empresa, dejando los a jefes campo para la toma de decisiones y estas deben quedar fijadas claramente por escrito, si va a tener influencia en toda la organización o solamente en una gerencia, sección o departamento. También deben ser conocidas por todo el personal y en los niveles donde han de ser aplicados así como también debe verificarse que exista un coordinador e interprete para la aplicación de estos manuales tanto de políticas como de procedimientos.

**a) Políticas:**

- ❖ Presentación.
- ❖ Base legal.
- ❖ Responsabilidad del gerente y/o subgerente.
- ❖ De control interno.

**b) Procedimientos:**

- ❖ Presentación.
- ❖ Base legal.
- ❖ Procedimiento.
- ❖ Ámbito de aplicación.
- ❖ Responsable.
- ❖ Actividad.

**5. Manuales de inducción:** Debe partir de un proceso estratégico, dinámico, a través del cual se proporciona información sobre la organización: como políticas, reglamentos, derechos, obligaciones, servicios y, acerca del puesto; como funciones, responsabilidades, políticas internas, etc., con el fin de ayudar a que el nuevo elemento se introduzca, integre, incorpore y adapte, de una manera más fácil y rápida a su trabajo y a la empresa.

Toda empresa requiere de un manual de inducción el cual debe contener los siguientes apartados:

- ❖ Historia de la organización.
- ❖ Sus objetivos.
- ❖ Horarios, días de pago, etc.
- ❖ Artículos que produce o servicios que presta.
- ❖ Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- ❖ Políticas de personal.
- ❖ Prestaciones.
- ❖ Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- ❖ Reglamento interior de trabajo.
- ❖ Pequeño plano de las instalaciones.
- ❖ Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

**3.1.17 IMPLEMENTAR ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Debe elaborarse como una descripción sistemática del puesto, que ayuda a identificar sus características esenciales y para traducir estas características por escrito y que sirve para proporcionar los datos esenciales para la evaluación de puestos y para su descripción en el inventario de recursos humanos, así como para implementar los programas de capacitación basados en la DNC.

También es necesario contar con una actualización permanente ya que con base a esta se elaboran los manuales de organización, políticas y procedimientos y de inducción así como el proceso de reclutamiento y selección de personal. Este proceso debe ser elaborado, implementado y evaluado por la Gerencia de Reclutamiento y Selección conjuntamente con la Gerencia de Organización, Evaluación y Seguimiento de programas. A continuación describimos los elementos para elaborar una adecuada descripción y análisis de puestos:

#### **Componentes de la descripción de puestos:**

- A. **Datos generales:** la información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la empresa. Asimismo, se

solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato y los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

**B. Descripción genérica:** Una vez hecha la descripción pormenorizada de las funciones, será más sencillo poder describir genéricamente el puesto, o sea, definirlo. Dadas las dificultades que entraña elaborar y definir, se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto, atendiendo a cuatro aspectos fundamentales:

- ❖ La unidad, grupo, artículo o personal afectado por la función.
- ❖ El sistema, procedimiento técnica utilizado.
- ❖ El objetivo o función de la razón.
- ❖ Observaciones.

**C. Descripción analítica o específica:** Descripción detallada de las funciones que debe realizar en el puesto. Su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc. Es la descripción detallada de las actividades del puesto; se pueden clasificar:

- ❖ Actividades normales: Siempre.
- ❖ Actividades periódicas: Siempre que comienza y se cierra un ciclo, mensual, semanal, etc.
- ❖ Actividades eventuales: A veces.

**D. Requerimientos del puesto:** Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente éstos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores los cuales pueden ser:

- ❖ Experiencia: Es necesario establecer si es indispensable la experiencia, deseable o no necesaria, en el puesto estudiado.
- ❖ Capacitación: Definir el tiempo requerido.
- ❖ Responsabilidad: En la dirección de la persona, puede ser directa, aquella que tiene el gerente general sobre las actividades de los gerentes departamentales, y las indirectas, la que tiene el mismo gerente sobre las actividades de los subordinados de sus gerentes.
- ❖ Condiciones de trabajo: El ambiente de trabajo como iluminación, atmósfera, etc.
- ❖ Riesgos: Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**E. Perfil del puesto:** Datos personales del interesado a cubrir el puesto como:

- ❖ Edad.
- ❖ Sexo.
- ❖ Estado civil.

- ❖ Características físicas.
- ❖ Áreas de conocimiento.
- ❖ Escolaridad.
- ❖ Experiencia laboral.
- ❖ Conocimiento en.
- ❖ Habilidades personales.
- ❖ Generalidades.

**Utilizaciones:**

- ❖ Sirve como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- ❖ Para encauzar adecuadamente el reclutamiento.
- ❖ Como ayuda para la selección objetiva de personal.
- ❖ Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- ❖ Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- ❖ Para fines contables presupuestales.
- ❖ Para determinar montos de finanzas y seguros.
- ❖ Para efectos organizacionales.
- ❖ Para estructura de sistemas de higiene y seguridad.
- ❖ Para fines de supervisión.
- ❖ Para sueldos y salarios.
- ❖ Para posibles sistemas de incentivos.
- ❖ Para la planeación de recursos humanos.
  
- ❖ Como instrumento en auditorías administrativas.
- ❖ Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.
- ❖ Para orientar u obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.

**3.1.18 MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:** El reclutamiento y selección de recursos humanos debe ser un proceso permanente, mediante el cual una organización reúna solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica, y con suficiente calidad y cantidad este proceso debe ser llevado a cabo por la Gerencia de Reclutamiento y Selección de personal, el cual debe basarse en la descripción y análisis de puestos.

En el caso de Autofinanciamiento Total S.A. de C.V., con una estructura ya definida se necesita establecer una estrategia de reclutamiento y selección. Esta se puede requerir en dos casos:

- 1.- En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especiales, entrenados o con alguna preparación específica
- 2.- Cuando existe, como en este caso, una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas a la organización social.

Sin embargo, para comenzar la función de reclutamiento, es importante estudiar el análisis de puestos, ya que sino se conocen los detalles de cada puesto no se localizarán personas que puedan desempeñarlo. La función de reclutamiento debe llevarse a cabo mediante un programa permanente y sistemático que contemple dos propósitos:

- 1.-Establecer un procedimiento para prever de personas a la función de selección, en número suficiente y con la calidad adecuada para todas las plazas vacantes en todos los puestos de la organización.
- 2.-Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de planificación de recursos humanos, a efecto de prever las necesidades de personal a corto mediano y largo plazo.

Las estrategias y planificación de recursos humanos, de fuentes de reclutamiento y de evaluación y retroalimentación de la función de reclutamiento deben incluir aspectos sobre los procedimientos a utilizar para reclutar, los detalles sobre tipos, costos y criterios relacionados con las fuentes de reclutamiento a emplear, así como la periodicidad y los sistemas a utilizar para evaluar y retroalimentar la función de reclutamiento. Para una mayor eficacia en el reclutamiento es determinante la participación con que hayan sido previstas las necesidades; esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con anticipación solicitada.

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden hacer menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, que permitirán allegarse a l@s candidat@s idóneos para evaluar la potencialidad física y mental de l@s solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios. Para tal efecto, establecemos los elementos que la empresa debe contemplar para llevar a cabo de una manera eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **Reclutamiento:**

- ❖ Requisición de puesto.
- ❖ Búsqueda de solicitantes capaces de cubrir la vacante.

- ❖ Establecer las fuentes de reclutamiento: sindicatos, archivo, recomendaciones, promociones o transferencias, profesionales o educativas, asociaciones profesionales, bolsa de empleo, agencia de colocaciones y puerta a la calle.
- ❖ Establecer los medios difusión que se utilizarán para dar a conocer el puesto vacante: anuncios en publicaciones, desplegados, anónimos, radio, televisión y boletines.

### **Selección:**

- ❖ Recepción de solicitante o entrevista previa: se pretende conocer del solicitante de manera general, los aspectos más evidentes en cuanto a apariencia física, facilidad de palabra y expresividad verbal.
- ❖ Solicitud de empleo: aquí se capta información personal, escolar y laboral del solicitante a fin de hacer identificable su adecuación a la plaza vacante.
- ❖ Información general personal y documental: datos generales, como nombre, edad, etc.
- ❖ Escolaridad, idiomas y cursos de capacitación y desarrollo.
- ❖ Aspectos o antecedentes laborales.
- ❖ Datos familiares.
- ❖ Referencias.
- ❖ Maquinaria, herramientas y equipo que maneja.
- ❖ Participación social y tiempo libre.
- ❖ Información general: otros ingresos, dependientes económicos, expectativas, etc.
- ❖ Observaciones: comentarios acerca del candidato útiles en la toma de decisiones y en el proceso de entrevista

### 3.1.19 PROPUESTA PRINCIPAL PARA LA DIMENSIÓN DE ESTÁNDARES E INSTRUMENTO.

La razón principal por la que se escogió dicha dimensión fue por ser la que tiene más baja valoración (6.85) registrada en el diagnóstico cuantificable.

La propuesta se basa en un instrumento denominado evaluación de 360°, <sup>11</sup> éste consiste en recabar información sobre un individuo, la cual se recoge de l@s trabajadores que están a su alrededor y más activamente laboran con él, es decir sus superiores, sus compañer@s, el mismo, sus subordinad@s y en ocasiones l@s clientes extern@s. En esta evaluación se valoran conductas, habilidades y competencias de l@s individuos y esta orientada al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño o bien se puede describir como una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes individuos, respecto al desempeño de una persona en particular, de un departamento o una organización y que nos ayuda a mejorar su desempeño y con ello maximizar los resultados de las compañía. En otras palabras, podríamos decir, que está es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar.

Para poder realizarlo se deben elaborar cuestionarios base, en función de entrevistas que se realizan al personal de la comunidad-empresa, esto nos ayuda a abordar con más acierto los posibles problemas que detectamos en las entrevistas y pueden ser:

- a) Entrevistas con la dirección para redefinir y revisar la misión y los objetivos de la Organización Social.
- b) Entrevistas individuales a l@s trabajadores para recabar información sobre sus ideas de la comunidad-empresa.
- c) Grupos de trabajo que aporten posibles soluciones a las necesidades de la comunidad-empresa.

#### **Ventajas**

- ❖ El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- ❖ La calidad de la información es mejor.

---

<sup>11</sup> Evaluación de 360° <http://www.latinamericanjobs.com>, <http://www.arearh.com/rhiv/feedback360.htm>, <http://www.pignc-lspi.com/forums/evaluation/messages/52.html>.

- ❖ Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en l@s clientes internos, externos, y en los equipos.
- ❖ La retroalimentación de l@s compañer@s y l@s demás podrá incentivar el desarrollo de l@s trabajadores.

### **Desventajas**

- ❖ El sistema es más complejo, en términos administrativos. Al combinar todas las respuestas.
- ❖ La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el trabajador siente que quienes respondieron se "confabularon".
- ❖ L@s trabajadores pueden coludirse o "engañar" al sistema dando evaluaciones no válidas.
- ❖ Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- ❖ Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

### **Modo de aplicación**

La Gerencia General que sugerimos lo aplique es la de capacitación, puesto que los resultados que arroja el instrumento estarán íntimamente ligados al desarrollo del personal, es así que el departamento puede crear los planes necesarios.

1. Se necesita asegurar la confidencialidad y el anonimato de l@s participantes, además de remarcar la importancia de la objetividad en sus contestaciones. L@s participantes deberán autoevaluarse. El jefe directo o líder del equipo estará incluido.
2. Aplicar una prueba piloto para ver cómo reaccionan diferentes personas al nuevo sistema y para ajustar no sólo el cuestionario, sino también el proceso de devolución de los resultados en el nivel personal e institucional.
3. Implementar el sistema poco a poco, comenzando por aquellos sectores donde se prevea que habrá menos resistencia o incorporándolo disfrazado como parte de alguna actividad de capacitación. De esta forma se podrá construir la confianza necesaria para lograr respuestas sinceras y de aceptación a las críticas recibidas con carácter constructivo.

### **FORMA DE CALIFICAR**

El instrumento está dividido en dos dimensiones, por una parte habilidades y por la otra actitudes; estas constan de once enunciados cada una (22 total); cada enunciado tiene cinco opciones con valores de 2, 4, 6, 8 y 10.

Se puede obtener la evaluación por enunciado, por dimensión y por instrumento de forma individual, pero además por sucursal y de manera general.

❖ De manera Individual

Por Enunciado.- Se obtiene al sumar las respuestas de un enunciado en particular de todos los instrumentos aplicados, se divide el total por el número de instrumentos.

Por Dimensión.- Se suman por separado todas las opciones, de acuerdo a su valor (todos los 2, todos los 4,...) de la dimensión, después se suman los totales (de los 2, más los 4, más los 6...), esto para obtener un total de respuestas, este se divide entre cada uno de los totales de las opciones (2, 4, 6, 8, 10), para obtener un valor de cada opción, al final se suman estos cinco valores y la calificación más elevada es 1.0, la cual es la evaluación final; para pasarla a una escala de a 2 al 10, esta evaluación final se multiplica por diez.

Por Instrumento en su totalidad.- Se realiza el mismo procedimiento de la evaluación por dimensión, sólo que se toman en cuenta todas las respuestas de todos los cuestionarios o instrumentos.

❖ De manera Grupal y General

Por Sucursal.- Se toman en cuenta todos los resultados por individuo en su calificación general.

General.- Se toman en cuenta todos los resultados de las sucursales.



Este instrumento esta dirigido a evaluar gerentes de sucursales.

**Objetivo:** Obtener la retroalimentación necesaria para tomar las medidas pertinentes con el fin de mejorar el desempeño y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

**Procedimiento:** Se realizará por sus asesores a cargo, entre los mismos gerentes y a su vez serán evaluados por los gerentes generales, con absoluta confidencialidad. Se tomará una escala de evaluación por ítem siendo la más baja 2 y la más alta 10.

**Instrucciones:** Seleccione objetivamente solo una escala de calificación por enunciado.

### Habilidades y Actitudes

ESCALA DE EVALUACIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN
E. Excelente	10	El evaluado es un ejemplo a seguir y su actuación es altamente deseada.
S. Sobresaliente	8	La actuación es superior a la requerida para el desarrollo del puesto.
T.S. Totalmente satisfactorio	6	Cumple satisfactoriamente con los requerimientos del puesto.
A.S. Apenas suficiente	4	El evaluado presenta áreas que deberá mejorar.
I. Inadmisible	2	Desempeño inadecuado requiere de ayuda en su desempeño.

		ESCALA DE EVALUACION			
		2	3	4	5
<b>Habilidades</b>					
1. Trato personal: amabilidad, cortesía y forma de comportarse con los asesores, los jefes y sus compañeros de trabajo.					
2. Iniciativa: habilidad para iniciar actividades y asumir la responsabilidad por sí mismo sin esperar instrucciones de su jefe.					
3. Tiempo de respuesta: rapidez para atender los requerimientos de los asesores, ordenes de sus jefes y ayuda a sus compañeros.					
4. Jerarquización: de su trabajo: habilidad para priorizar en orden de importancia y grado de urgencia del trabajo					
5. Seguimiento: habilidad para dar seguimiento a los asuntos hasta su solución o reporte a sus jefes.					
6. Relaciones Interpersonales: habilidad para tratar a las personas y entender sus puntos de vista y necesidades.					
7. Actitud de servicio: interés mostrado en atender las necesidades de sus compañeros y del personal y en resolver sus problemas.					
8. Puntualidad y asistencia: cumplimiento con la asistencia y con los horarios de su jornada de trabajo.					
9. Cumplimiento de tareas: habilidad para desarrollar su trabajo en forma eficiente y en el tiempo establecido para el logro de las metas de la sucursal.					
10. Calidad de resultados: habilidad para realizar su trabajo y actividades con precisión y confiabilidad sin necesidad de supervisión periódica, ya que es difícil que presente errores.					
11. Aprovechamiento de material y equipo: procura aprovechar adecuadamente el equipo y material que le son encomendados, sin descuidar la calidad de sus resultados y el desempeño de sus actividades					
<b>Actitudes</b>					
1. Evaluación: estimación global de resultados de las tareas y habilidades.					
2. Responsabilidad: compromiso que se tiene de cumplir eficientemente con la realización de sus tareas.					
3. Oportunidades de promoción: desarrollo profesional y personal en la empresa.					
4. Crítica de desempeño: apreciación que se hace de las funciones y actividades que realiza en su puesto.					
5. Estándares para medir el desempeño: observaciones y evaluaciones basadas en información concretas del desempeño de tareas.					
6. Participativo: interés por dar a conocer los planes a seguir tomando en cuenta la opinión de sus jefes, compañeros y asesores.					
7. Estilo de la dirección: liderazgo ejercido para el logro de objetivos y metas de la empresa y/o sucursal.					
8. Capacitación: factores presentados por falta de conocimientos y/o desarrollo de habilidades.					
9. Inteligencia para un alto desempeño:					
10. Demanda de un mayor compromiso: dotando de las herramientas necesarias para elevar la productividad.					
11. Actitud de cooperación: interés mostrado en ayudar a su grupo de asesores y compañeros en resolver los problemas del departamento y/o sucursal.					

## CONCLUSIONES

El Trabajo Social enfoca su atención a la relación entre l@s sujetos y su problemática social. Lo que no excluye de ninguna manera al ámbito empresarial, ya que bajo esta perspectiva a la empresa se le visualiza como una comunidad donde interactúa el factor humano, elemento básico en la empresa, con herramientas dentro de un espacio físico, englobando aspectos sociales(familia, educación, comunidad, cultura, hábitos, costumbres y valores); económicos (relaciones productivas) y psicológicos(relaciones humanas).

Tomando en cuenta los anteriores aspectos se desarrollan las siguientes conclusiones, mismas que se fundamentan en la interpretación y análisis de resultados, además de incluir las propuestas planteadas por el equipo, y el porque de Trabajo Social en el ámbito empresarial.

Es necesario aclarar que se parte del hecho de que la comunidad-empresa, Autofinanciamiento Total, S.A. de C.V., tiene solo dos años de existencia, no así de experiencia, puesto que recordemos que nace de la fragmentación de una empresa de autofinanciamiento con 23 años de vida; añadiremos también que por su edad se enfrenta a cambios administrativos importantes. Es por ello que en el momento en que se inicia la investigación hasta que concluye, ésta organización social experimenta transformaciones, esto es que se comienza a realizar manuales, descripciones de puesto, detección de necesidades, programas de seguridad y de capacitación. Es importante remarcar que donde se centra la investigación, la Gerencia General de Ventas, es un ambiente donde la competencia impera, dicha razón es determinante para los resultados obtenidos del clima laboral, ya que resultaría difícil esperar una valoración óptima en cuanto a este aspecto se refiere, además de existir una alta rotación de personal, la cual no se ha podido controlar.

Por lo tanto, podemos mencionar que la valoración otorgada(7.32) por l@s asesores, gerentes y supervisores a través del Instrumento aplicado, no es un indicativo de que la empresa esté en crisis, más bien muestra que la mayoría de l@s entrevistad@s se encuentran satisfech@s, y que un 30% aproximadamente están en un proceso de adaptación o de involucramiento. Sin embargo, el clima existente puede mejorar, esto claro abordando

principalmente los aspectos donde se encontraron mayores dificultades o deficiencias, derivado del análisis realizado conforme a los autores presentados.

De ahí que uno de los aspectos que merece prioridad, según l@s encuestad@s es el que tiene que ver con la forma en como l@s asesores perciben el énfasis que pone la comunidad-empresa sobre las normas de rendimiento, ya que según comentan, en su mayoría, se les ve como meros instrumentos para obtener ganancias, dejando de lado el aspecto humano, el cual esta plasmado en la filosofía de la empresa, lo que indica que no se esta llevando a cabo eficazmente ésta.

Otro factor que merece la atención es el que tiene que ver con la forma en como se resuelven los conflictos, en este aspecto tiene mucho que ver la falta de comunicación entre áreas, en este caso la administrativa y la de ventas, originando autoritarismo en muchos de los casos.

Con lo que respecta al aspecto físico de las sucursales, muchas de ellas no tienen una adecuada distribución, faltan mesas, sillas, fax, computadoras y papelería; su publicidad no es llamativa e incluso no se distinguen a simple vista. Las medidas de seguridad son precarias, no hay botiquín de primeros auxilios, ni extintores. Lo que produce descontento entre l@s asesores por considerarlo un descuido por parte de la dirección.

Otra falta de atención hacia l@s asesores, es la inexistencia de capacitación constante en cuanto a técnicas de ventas se refiere principalmente, ya que sólo se les capacita una vez a lo largo de su permanencia en la comunidad-empresa y esta equivale a una mera presentación del producto que venderán.

Además se pudo notar durante las entrevistas, de acuerdo a los resultados obtenidos y la observación, una vulnerabilidad en la población, ya que existe un miedo a la represión, esto se observa en la incidencia constante de la opción "medianamente", lo que indicaba la falta de compromiso a tomar una posición definida aunque se les había especificado que el cuestionario era totalmente anónimo.

En vista de lo anterior y fundamentando en todos los resultados obtenidos, bien podemos decir que al momento de la aplicación del instrumento el factor humano estaba descuidado, y que por lo tanto la empresa-comunidad no debería perder de vista que este factor es el principal para su existencia. Por lo tanto es esencial el implementar programas que cubran las necesidades que les permita laborar en el mejor ambiente posible a l@s asesores, supervisores y gerentes de la comunidad-empresa. Por lo que sugerimos las siguientes propuestas:

1. Creación del departamento de Recursos Humanos.
2. Capacitación periódica, derivada de una adecuada detección de necesidades.
3. Crear una cultura de capacitación.
4. Actualización periódica de del inventario de Recursos Humanos.
5. Difundir la filosofía organizacional a toda la empresa.
6. Fomento de liderazgo.
7. Dar a conocer al personal todos los departamentos, áreas y la estructura jerárquica de la empresa.
8. Plantear estrategias para disminuir la rotación del personal.
9. Evaluación del rendimiento: estándares.
10. Mayor involucramiento de los directivos.
11. Mejorar condiciones de seguridad e higiene.
12. Elaboración de programas tendientes a mejorar las relaciones personales y laborales.
13. Tener más y mejores métodos, medios y promociones de publicidad.
14. Proporcionar material suficiente a cada sucursal.
15. Mejorar comunicación entre las áreas de la empresa.
16. Elaboración de manuales.
17. Elaboración de descripciones de puestos.
18. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
19. Propuesta principal: Evaluación de 360°, misma que es detallada en cuanto a su propósito, aplicación y ventajas, que esta tendría al aplicarse en la Gerencia General de Ventas, además de diseñarse un instrumento dirigido para evaluar a los gerentes de las sucursales.

Es importante señalar el enriquecimiento obtenido a lo largo de la investigación y realización del presente trabajo, pues además de que se nos permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera y el diplomado, sirvió también para demostrar la importancia de que trabajo social se encuentre inmerso en una comunidad-empresa, pues su visión orientada a lo social permite darle la importancia al factor humano desde un punto de vista equilibrado, además de intervenir en la investigación, planeación, organización, evaluación y seguimiento que se necesitan en la administración de una organización social. Esto mediante la atención a los problemas y necesidades a través de alternativas de solución,

lo que es el resultado del trabajo presentado, que permitirá a la comunidad-empresa mejorar en varios aspectos. Por lo que podría ser mucho más benéfico, el que estas alternativas se implementaran, ya que con esto se verificaría si lo propuesto contribuye a un mejoramiento del clima laboral existente en la Gerencia General de Ventas. Además de que se comprobaría la eficacia del trabajo social empresarial. Por lo que se debería tener un seguimiento, control y evaluación de estas alternativas de solución.

Como sugerencia para enriquecer y darle continuidad al trabajo realizado, se podría aplicar el instrumento de clima laboral de manera constante por el departamento de Organización, Evaluación y Seguimiento y en específico por un trabajador social, para así contrastar los resultados que se obtengan con los ya establecidos, siempre y cuando se hayan implementado las propuestas y así determinar el impacto que tuvieron o siguen teniendo estas y si es necesario replantearlas o trabajar en otros aspectos. Lo anterior conllevaría a darle proyección al Trabajo Social Empresarial.

## GLOSARIO

### A

**ACTITUD:** Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

**ADIESTRAMIENTO:** Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

**APTITUD:** Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de algunas características que le permiten adquirir entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

### C

**CAPACITACIÓN:** Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo.

**CLIMA LABORAL:** Se refiere al ambiente o atmósfera interna total de una empresa, es decir, la percepción que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en su medio laboral.

**COMUNIDAD-EMPRESA:** O también llamada Organización Social, se busca que la empresa tenga impacto en el desarrollo comunitario y territorial, a través de la vinculación de la organización con los individuos de la comunidad.

**CONFLICTOS:** Es el sentimiento que tienen los miembros de la Organización Social, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**CONTENIDO EDUCATIVO:** Determinación del contenido o material de educación para la capacitación.

**CULTURA DE CAPACITACIÓN:** Modelo que debe seguir todo líder, empresario o directivo para crear una educación continua dentro de la empresa.

## **D**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Aplicación de medidas adecuadas y encaminadas a mejorar el ambiente de trabajo y con ello optimizar los recursos de la empresa materiales, logísticos y humanos.

**DIAGNÓSTICO:** Permite analizar y determinar las situaciones que se presentan en la empresa, sobre la base de la información y los datos. En esta etapa se delimitan y jerarquizan los problemas y necesidades estableciendo así prioridades de las situaciones existentes.

**DIMENSIÓN:** Rubro que indica los grados de libertad en cuanto a actividades, funciones y responsabilidades de los miembros de una comunidad-empresa en ella.

**DISEÑO DE UN PROGRAMA:** De acuerdo a las características que presenta la empresa, se determinan opciones para la solución de los problemas en un tiempo determinado, considerando los recursos disponibles y seleccionando áreas de atención y estrategias de acción.

## **E**

**EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA:** Una vez que han sido aceptados o elegidos los programas a desarrollar y asignados los recursos que serán utilizados, se procede a la aplicación de los mismos, cumpliendo con las actividades, procedimientos, metas y objetivos que se establecieron.

**ENCUESTA DE CLIMA LABORAL:** Es un proceso de evaluación que proporciona a la dirección de una empresa información sobre el estado de ésta, identificando problemas actuales y potenciales en distintas áreas.

**ESTÁNDARES:** Es la percepción de l@s miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**ESTATUS:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinad@s) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

**ESTRUCTURA-METAS Y OBJETIVOS:** Representa la percepción que tienen l@s miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Abarca los siguientes elementos: La envergadura del control administrativo la dimensión y el tamaño de la organización el número de niveles jerárquicos la relación-dimensión de una unidad/ departamento sobre el número de unidades/departamentos, especialización de funciones, centralización/descentralización de la toma de decisiones, normalización de los procedimientos organizacionales, aspecto formal de estos procedimientos y grado de interdependencia de los diferentes subsistemas; en general corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo.

## **F**

**FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL:** Este factor se refiere a la implicación y participación de l@s trabajadores en los objetivos de la organización e implica la misión "esta es la razón de ser de la empresa", visión "aquello donde se desea llegar como organización" y los valores "son cualidades morales con que se distinguen y caracterizan l@s trabajadores de una organización".

## **H**

**Habilidades:** Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una organización.

## **I**

**IDENTIDAD:** Sentimiento de pertenencia a la organización siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO:** Proceso de comunicación global que incluye la presentación de los resultados de la investigación, proporcionando la discusión crítica, la reflexión y el análisis de los problemas que se presentan en la empresa.

## **L**

**LIDERAZGO:** Habilidad que debe poseer un directivo para conseguir que sus subordinad@s trabajen para alcanzar un objetivo común.

## **N**

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:** Se refieren a las carencias que l@s trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada, dentro de la organización.

## **P**

**PERFECCIONAMIENTO:** Se dirige sobre todo a los ejecutivos permite la adquisición de habilidades necesarias para cumplir las funciones de gerencia en cada uno de los niveles de la jerarquía administrativa.

**PERFIL SOCIOLABORAL:** El contexto en el que el trabajador se desenvuelve; es una descripción sistematizada de las características sociales y laborales que inciden en el desempeño del trabajador como la familia, cultura, economía, habilidades y destrezas.

## **R**

**RECOMPENSA:** Corresponde al sentimiento que tienen l@s miembros sobre la adecuación del reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la Organización Social utiliza más el premio que el castigo.

**RELACIONES LABORALES:** Tipo y atmósfera social que se observa dentro de la organización

**RELACIONES-COOPERACIÓN:** Las relaciones son las percepciones por parte l@s miembros de la comunidad-empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. La cooperación es el sentimiento de l@s miembros de la comunidad-empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otr@s miembros de las distintas áreas y del grupo.

**RESPONSABILIDAD:** Es el sentimiento que tiene el miembro de la organización acerca de su autonomía, en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**ROTACIÓN DE PERSONAL:** Es una forma de dimensión parcial y temporal que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones molestias o insatisfacciones, en este caso, el empleado tendrá una tendencia a retirarse por algunas horas, días, o ausentarse definitivamente.

## **S**

**SEGUIMIENTO:** Es la continuidad de la capacitación, ya que esta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse a un lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento lo que se impartió en el mismo.

**SUPERVISIÓN:** Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones controlen y organicen la acción de planear y dirigir sus recursos con el fin de lograr los objetivos deseados

## T

**TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:** Son fuentes de información que constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en las cuales puede o no encontrarse necesidades de capacitación.

**TEORÍA DE SISTEMAS:** Se basa en la premisa de que el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos percibe y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus capacidades y sus valores la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción de esta.

**TOMA DE DECISIONES:** Pensar cuidadosamente y seleccionar una o mas posibilidades; en esta se analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos en general evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

**TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS:** El Trabajo Social centra su quehacer en lo social, en la relación entre l@s sujetos y necesidades o problemas sociales. Dicha profesión interviene en una basta gama, siendo uno de ellos el empresarial; a partir del enfoque que plantea que los problemas y necesidades sociales determinan la productividad, ya que considera la empresa como una Organización Social e incluso como una comunidad.

## @

**@:** Modismo empleado universalmente que engloba ambos géneros (masculino y femenino) en una palabra, ejemplo: las y los trabajadores- l@s trabajadores.

**ANNEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**  
**AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL, S.A. DE C.V.**

**OBJETIVO:** CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA GERENCIA GENERAL DE VENTAS DE AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL, S.A. DE C.V.

**DATOS GENERALES**

**Nivel de Puesto:** Gerencia ( ) Trabajador ( )

**Antigüedad en la Empresa:** -6 meses ( ) 6 meses a -1 año ( ) 1 a 3 años ( )  
3-7 años ( ) 7 o más años ( )

**Sexo:** M ( ) F ( )

**Edad:** -20 ( ) entre 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( )  
35-39 ( ) 40-44 ( ) 45-49 ( ) +49 ( )

**Nivel de escolaridad:** Secundaria \_\_\_\_\_  
Preparatoria \_\_\_\_\_  
Carrera Técnica \_\_\_\_\_  
Profesional \_\_\_\_\_  
Posgrado \_\_\_\_\_

**I. ESTRUCTURA, METAS, OBJETIVOS Y VISIÓN DE LA COMUNIDAD-EMPRESA**

- 1.- Las metas u objetivos de esta organización para su funcionamiento son:  
 Muy útiles                                    4   3   2   1   0                                    Inútiles
- 2.- Las metas u objetivos de esta organización representan un desafío:  
 Muy alto                                        4   3   2   1   0                                    Muy bajo
- 3.- La empresa, para alcanzar sus metas, tiene planes:  
 Muy bien definidos                        4   3   2   1   0                                    Muy mal definidos
- 4.- En general, las metas u objetivos en esta organización son:  
 Muy audaces                                   4   3   2   1   0                                    Muy tímidas
- 5.- Esta organización es:  
 Muy eficaz en el desarrollo            4   3   2   1   0                                    Muy ineficaz en el desarrollo  
 de su personal para que                    de su personal para que                    ocupe  
 ocupe puestos mayores                    ocupe puestos mayores
- 6.- La actual estructura jerárquica de la empresa hace:  
 Muy fácil conseguir                        4   3   2   1   0                                    Muy difícil conseguir  
 las metas u objetivos                        las metas u objetivos  
 de la organización                            de la organización
- 7.- La actual estructura jerárquica de la empresa hace que la coordinación de esfuerzos sea:  
 Muy fácil                                        4   3   2   1   0                                    Muy difícil
- 8.- Los límites de autoridad de los ejecutivos y trabajadores de esta empresa resultan:  
 Muy definidos                                4   3   2   1   0                                    Muy indefinidos
- 9.- Cuando existe una vacante entre los puestos, el reclutamiento dentro de la organización es, en general:  
 Muy activo                                    4   3   2   1   0                                    Nulo
- 10.- En su caso ¿cómo sintió el proceso de reclutamiento?  
 Muy Adecuado                                4   3   2   1   0                                    Muy Inadecuado

**II. RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD**

- 11.- La libertad de acción que tiene el personal de esta organización para producir los resultados que se esperan de sus puestos es:  
 Muy amplia                                    4   3   2   1   0                                    Muy limitada
- 12.- Su actual puesto significa para usted un desafío:  
 Muy grande                                    4   3   2   1   0                                    Muy pequeño

13.- Para tomar decisiones, su superior consulta regularmente los puntos de vista de sus subordinad@s:

Siempre	4	3	2	1	0	Nunca
---------	---	---	---	---	---	-------

14.- La toma de decisiones en esta empresa tiende a ser:

Muy innovadora	4	3	2	1	0	Muy conservadora
----------------	---	---	---	---	---	------------------

15.- La toma de decisiones en esta empresa tiende a ser:

Muy oportuna	4	3	2	1	0	Muy retardada
--------------	---	---	---	---	---	---------------

16.- Las decisiones que se toman en esta empresa se basan en información:

Muy Adecuada	4	3	2	1	0	Muy Inadecuada
--------------	---	---	---	---	---	----------------

17.- Las decisiones se toman en el nivel donde se tiene la información:

Siempre	4	3	2	1	0	Nunca
---------	---	---	---	---	---	-------

18.- Considera que su departamento es innovador y busca nuevos y mejores métodos de trabajo:

Siempre	4	3	2	1	0	Nunca
---------	---	---	---	---	---	-------

19.- Piensa que la empresa ha llevado a la práctica su principio de "darle poder de compra a la gente que no lo tiene, fomentando el hábito del ahorro"

Muy bien definido	4	3	2	1	0	Muy mal definido
-------------------	---	---	---	---	---	------------------

20.- En general, la imagen que proyecta la empresa a l@s clientes es:

Muy buena	4	3	2	1	0	Muy mala
-----------	---	---	---	---	---	----------

21.- Con relación a su medio, esta empresa puede ser calificada como:

Líder	4	3	2	1	0	Seguidora
-------	---	---	---	---	---	-----------

22.- Esta empresa es actualmente un negocio:

Excelente	4	3	2	1	0	Muy malo
-----------	---	---	---	---	---	----------

23.- En su opinión la posibilidad de que esta empresa llegue a ser líder o continúe siéndolo es:

Muy alta	4	3	2	1	0	Muy baja
----------	---	---	---	---	---	----------

24.- Cuando hay vacantes para los puestos importantes, se toma en cuenta a la gente competente de la empresa para ocuparlos, en una medida:

Muy Activa	4	3	2	1	0	Nula
------------	---	---	---	---	---	------

25.- En los próximos cinco años el futuro de la empresa será:

Mucho más exitoso	4	3	2	1	0	Mucho menos exitoso
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------

26.- En general, como sitio para trabajar calificaría a esta empresa como:

Muy buena	4	3	2	1	0	Muy mala
-----------	---	---	---	---	---	----------

27.- El puesto que tiene en la organización:  
 Le gusta mucho                    4    3    2    1    0                    No le gusta

28.- En forma realista y viendo todo en conjunto, al comparar esta empresa con la competencia (servicio, calidad, prestigio, ambiente) cree que son:  
 Los primeros                    4    3    2    1    0                    Los últimos

**III. RECOMPENSA Y DESAFÍO**

29.- Los incentivos que esta organización concede a su personal resultan:  
 Muy buenos                    4    3    2    1    0                    Muy malos

30.- Las oportunidades que ofrece esta empresa para la realización y el desarrollo personal son:  
 Muy abundantes                    4    3    2    1    0                    Muy escasas

31.- Su remuneración total en efectivo, tomando en cuenta el trabajo que realiza, le resulta:  
 Muy satisfactoria                    4    3    2    1    0                    Muy insatisfactoria

32.- Las promesas que hace su jefe las cumple:  
 Siempre                    4    3    2    1    0                    Nunca

33.- Dentro de esta empresa se estimula la crítica constructiva en forma:  
 Muy amplia                    4    3    2    1    0                    Muy limitada

34.- A las personas se les juzga por sus resultados:  
 Siempre                    4    3    2    1    0                    Nunca

35.- La empresa reconoce, sus logros:  
 Siempre                    4    3    2    1    0                    Nunca

36.- Su trabajo le permite, superarse:  
 Siempre                    4    3    2    1    0                    Nunca

37.- El logro de sus objetivos de trabajo, es su mayor motivación:  
 Siempre                    4    3    2    1    0                    Nunca

38.- Su trabajo le ha permitido alcanzar sus objetivos personales en una medida:  
 Muy amplia                    4    3    2    1    0                    Muy limitada

39.- En este momento las oportunidades de tener un puesto de mayor jerarquía son:  
 Muy altas                    4    3    2    1    0                    Muy bajas

**IV. RELACIONES Y COOPERACIÓN (HIGIENE Y SEGURIDAD)**

40.- Respecto a las condiciones de seguridad e higiene del lugar en donde trabaja (limpieza, medidas de prevención de incendios, etc.) son:  
 Muy eficaz                    4    3    2    1    0                    Muy ineficaz

# ESTA TESIS NO SALE -79- DE LA BIBLIOTECA

41.- Respecto a las condiciones físicas en las que trabaja (ventilación, iluminación, espacio de trabajo, etc.) se siente:

Totalmente satisfecho	4	3	2	1	0	Totalmente Insatisfecho
-----------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

42.- La comunicación con otras personas del mismo nivel que el suyo, tiende a ser:

Muy buena	4	3	2	1	0	Muy mala
-----------	---	---	---	---	---	----------

43.- Su jefe inmediato y sus colaboradores trabajan realmente, como un solo equipo.

Siempre	4	3	2	1	0	Nunca
---------	---	---	---	---	---	-------

44.- Siente que las comunicaciones internas para el desempeño de su trabajo son:

Muy útiles	4	3	2	1	0	Inútiles
------------	---	---	---	---	---	----------

45.- Para l@s trabajadores de esta organización las relaciones de trabajo entre los puestos (suyo y de otr@s) es:

Existente	4	3	2	1	0	Inexistente
-----------	---	---	---	---	---	-------------

46.- Considera que su jefe cuenta con la confianza y respeto de la gente de su departamento:

Siempre	4	3	2	1	0	Nunca
---------	---	---	---	---	---	-------

47.- En esta organización las áreas tienen un conocimiento de los objetivos y metas de las otras áreas:

Muy bien definida	4	3	2	1	0	Muy mal definida
-------------------	---	---	---	---	---	------------------

48.- La comunicación de los niveles superiores hacia usted es:

Muy bien definida	4	3	2	1	0	Muy mal definida
-------------------	---	---	---	---	---	------------------

49.- Para producir con éxito sus resultados usted, recibe de sus jefes un apoyo:

Muy amplio	4	3	2	1	0	Muy limitado
------------	---	---	---	---	---	--------------

50.- La cooperación entre las distintas áreas de la empresa es:

Muy bien definida	4	3	2	1	0	Muy mal definida
-------------------	---	---	---	---	---	------------------

51.- La información que tiene de las cosas que suceden en otras áreas de la empresa y que pueden influir en el desempeño de su trabajo es:

Muy adecuada	4	3	2	1	0	Inadecuada
--------------	---	---	---	---	---	------------

52.- Las relaciones con sus compañer@s van más allá del horario de trabajo

Siempre	4	3	2	1	0	Nunca
---------	---	---	---	---	---	-------

## **V. ESTÁNDARES**

53.- En general las oportunidades de promoción dentro de la organización, son:

Existentes	4	3	2	1	0	Inexistentes
------------	---	---	---	---	---	--------------

54.- Siente que la evaluación que la compañía, hace de su trabajo es:

Muy atinada	4	3	2	1	0	Nada atinada
-------------	---	---	---	---	---	--------------

55.- En esta empresa se responsabiliza directamente al área de los resultados últimos que logran o dejan de lograr en sus puestos, en forma:

Muy justa                                    4    3    2    1    0                                    Muy injusta

56.- Las medidas o estándares que se usan para medir el desempeño personal de los trabajadores ejecutivos son:

Muy claras                                    4    3    2    1    0                                    Muy confusas

57.- En esta organización la exigencia a l@s trabajadores por un alto desempeño es:

Muy Alta                                    4    3    2    1    0                                    Muy baja

58.- Desde su punto de vista el estilo que tiene la Dirección, para el logro de sus objetivos es:

Muy participativo                            4    3    2    1    0                                    Muy autoritario

59.- En su opinión cuando en la empresa se critica el desempeño de alguna persona se hace de manera:

Constructivo                                    4    3    2    1    0                                    Destructivo

60.- En su opinión cuando en la empresa se critica el desempeño de alguna persona se hace de manera:

Con toda la Información                    4    3    2    1    0                                    Sin la información

61.- En su caso, los efectos de la capacitación han sido:

Muy útil                                    4    3    2    1    0                                    Inútil

**VI. CONFLICTOS**

62.- En esta organización se estimula la discusión de los conflictos o dificultades, en una forma:

Muy amplia                                    4    3    2    1    0                                    Muy limitada

63.- Su jefe se mantiene constantemente informado de los problemas del departamento y busca preverlos.

Siempre                                    4    3    2    1    0                                    Nunca

64.- El estilo de la empresa para arreglar conflictos de sus trabajadores es:

No arbitrario                                    4    3    2    1    0                                    Muy arbitrario

65.- El estilo de la empresa para arreglar conflictos de sus trabajadores es:

Conciliador                                    4    3    2    1    0                                    Impositivo

66.- Comentarlos adicionales

---



---



---



---

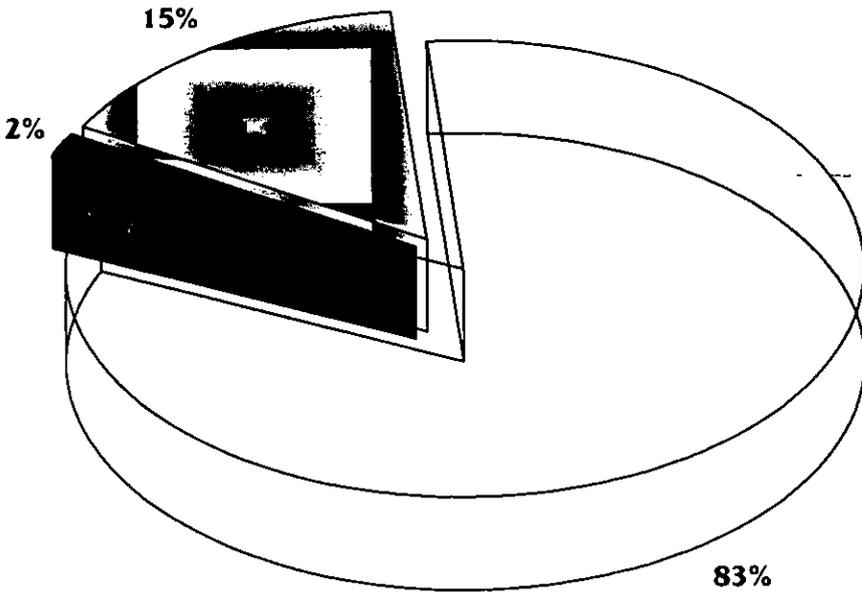
Gracias



GRÁFICA 1

NIVEL DE PUESTO

Gerente	Asesor	Supervisor
10	54	1

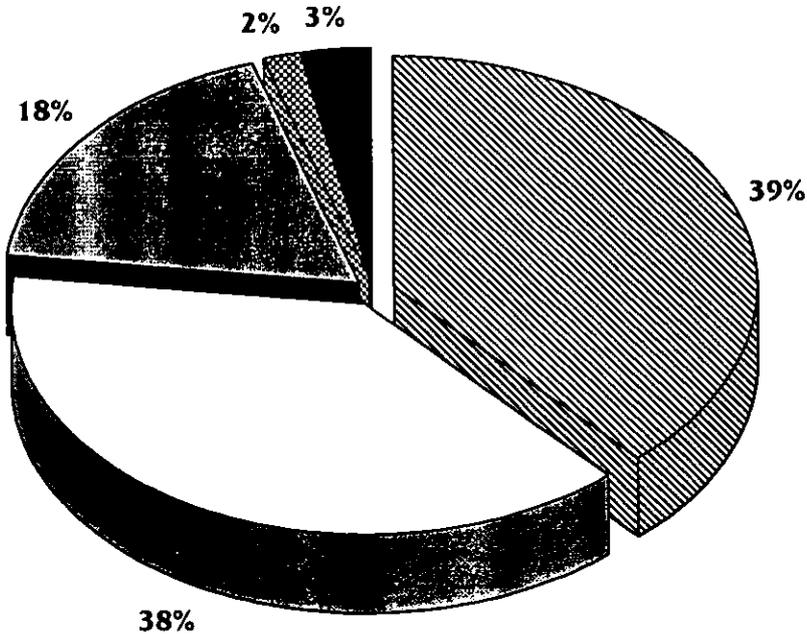
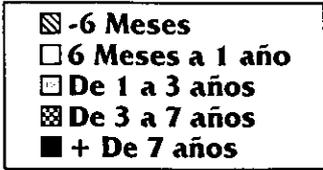




GRAFICA 2

ANTIGÜEDAD

-6 Meses	6 Meses A 1 Año	De 1 A 3 Años	De 3 A 7 Años	+ De 7 Años
25	25	12	1	2



El 76.9% representa menos de un año, lo que significa un alto índice de rotación y falta de conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, esto originado por una falta de descripción de puestos aunado a la falta de un departamento de reclutamiento y selección de personal. En contraste sólo un 4.6% tiene mas de tres años pero a pesar de eso su conocimiento sobre la estructura de la empresa es parcial.

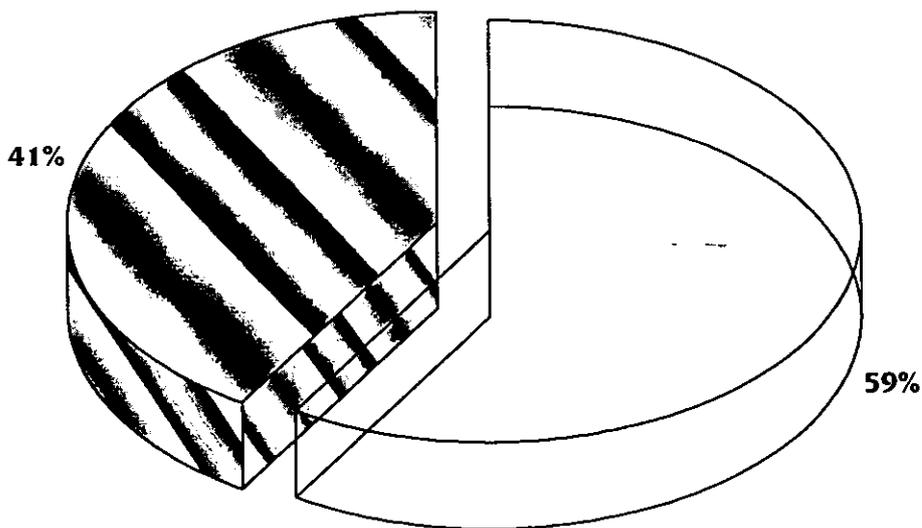


GRÁFICA 3

SEXO

Masculino	Femenino
40	28

□ Masculino    ▨ Femenino

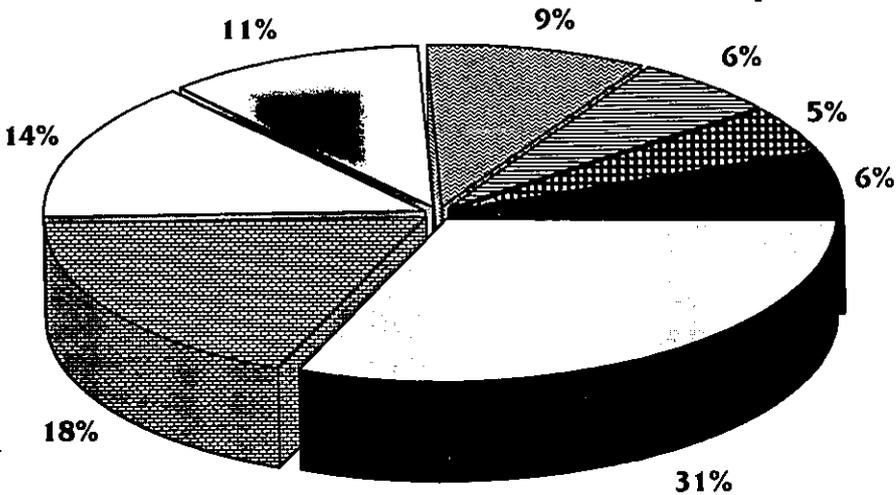
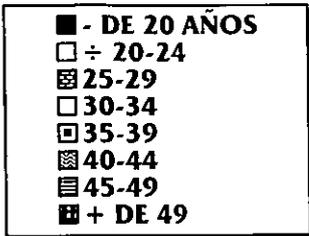




GRÁFICA 4

EDAD

- de 20 Años	÷ 20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	+ de 49
4	20	12	9	7	6	4	3



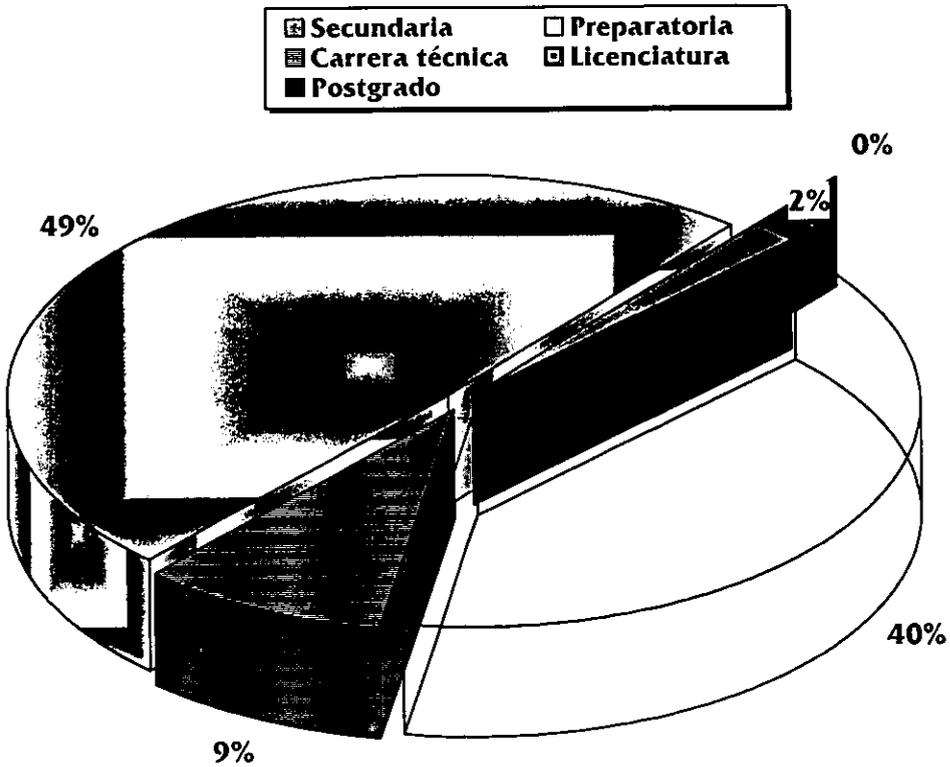
En su mayoría el área de ventas se integra, por trabajadores jóvenes, siendo un 69%, por tal motivo es de tipo eventual su colaboración en la empresa por deberse a factores como seguir estudiando y no proyectar un futuro en la empresa, afectando su sentido de pertenencia. Todo esto es resultante de que se acepta a todo tipo de trabajador joven sin experiencia y estudiantes, personal maduro que se le dificulta conseguir empleo, debido a su edad.



GRÁFICA 5

NIVEL DE ESCOLARIDAD

Secundaria	Preparatoria	Carrera técnica	Licenciatura	Postgrado
1	26	6	32	0

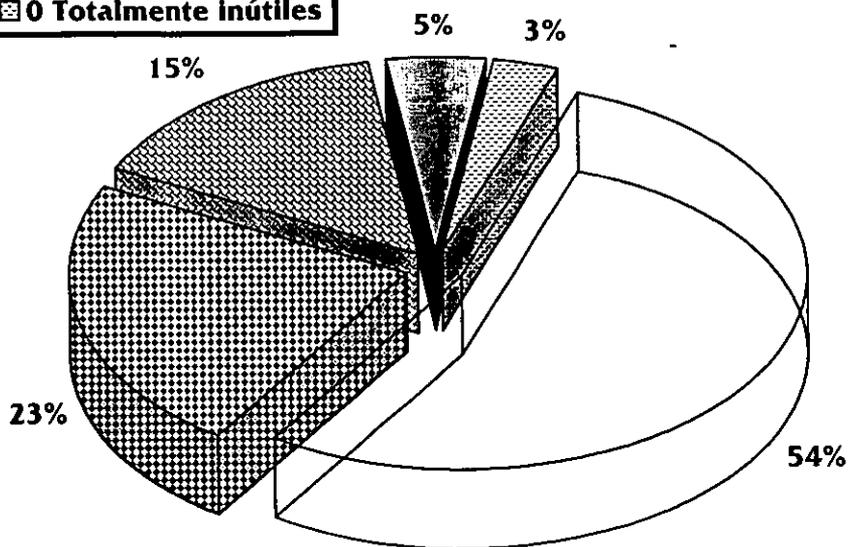


Se reafirma el hecho de que la mayoría son trabajadores jóvenes, que continúan estudiando por ello el alto índice de rotación y poca responsabilidad incrementándose el interés por la recompensa y limitando su objetividad en cuanto a la forma de evaluar su desempeño.

**GRÁFICA 6**

1.- Las metas u objetivos de esta organización para su funcionamiento son:

4	3	2	1	0
Muy útiles	Útiles	Medianamente	Poco útiles	Totalmente inútiles
35	15	10	3	2



Un 77% de l@s trabajadores afirman, que las metas y objetivos que tiene la empresa para su adecuado funcionamiento son muy útiles. Algunos lo atribuyen al volúmen de productos que venden y a su crecimiento en cuanto a puntos de venta.

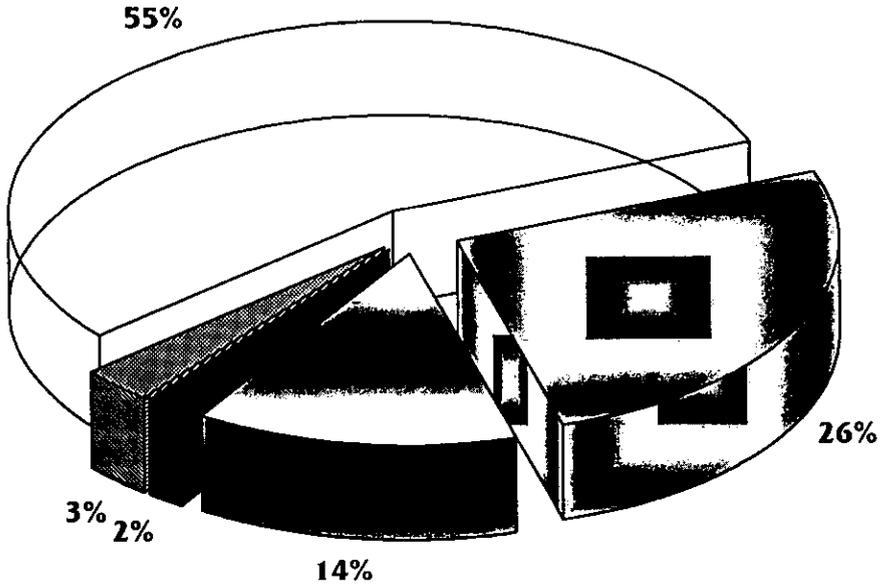


GRÁFICA 7

2.- Las metas u objetivos de esta organización representan un desafío:

4	3	2	1	0
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
36	17	9	1	2

□ 4 Muy alto   □ 3 Alto   □ 2 Medio   ■ 1 Bajo   ▣ 0 Muy bajo



El 82% considera que los objetivos presentan un desafío importante para el crecimiento de la organización, en contraste un 18% consideran un bajo desafío.

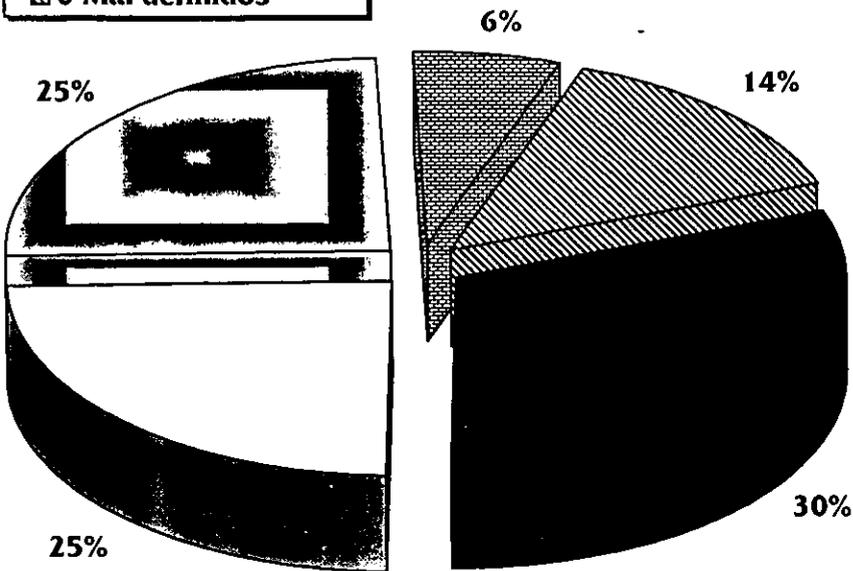


GRAFICA 8

3- La empresa para alcanzar sus metas tiene planes:

4 Muy bien definidos	3 Bien definidos	2 Medianamente	1 Poco definidos	0 Mal definidos
20	16	16	4	9

- 4 Muy bien definidos
- 3 Bien definidos
- ▣ 2 Medianamente
- ▤ 1 Poco definidos
- ▥ 0 Mal definidos



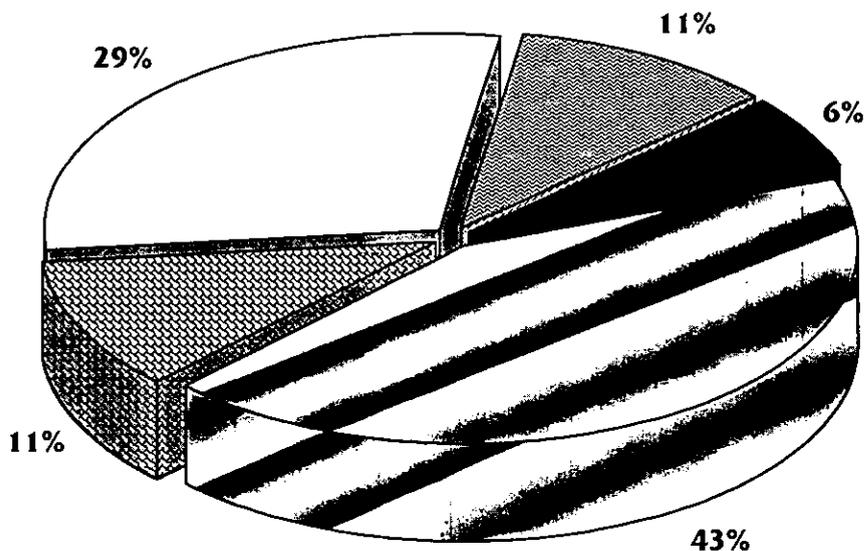
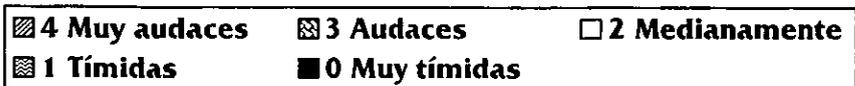
Esta gráfica muestra que un 55.5% visualiza las expectativas de crecimiento de una forma positiva y el 44.5% restante, considera que los planes de la Comunidad-Empresa para alcanzar sus metas están desde medianamente hasta mal definidos.



**GRÁFICA 9**

4.- En general las metas u objetivos en esta organización son:

4	3	2	1	0
<b>Muy audaces</b>	<b>Audaces</b>	<b>Medianamente</b>	<b>Tímidas</b>	<b>Muy tímidas</b>
28	7	19	7	4



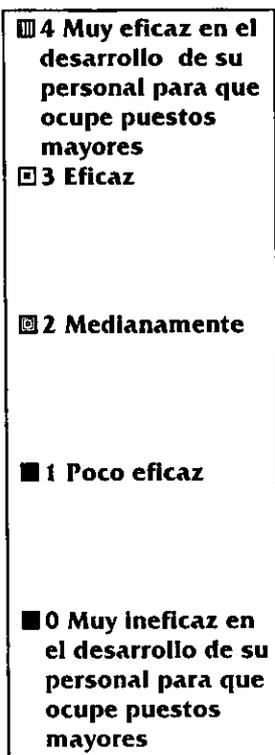
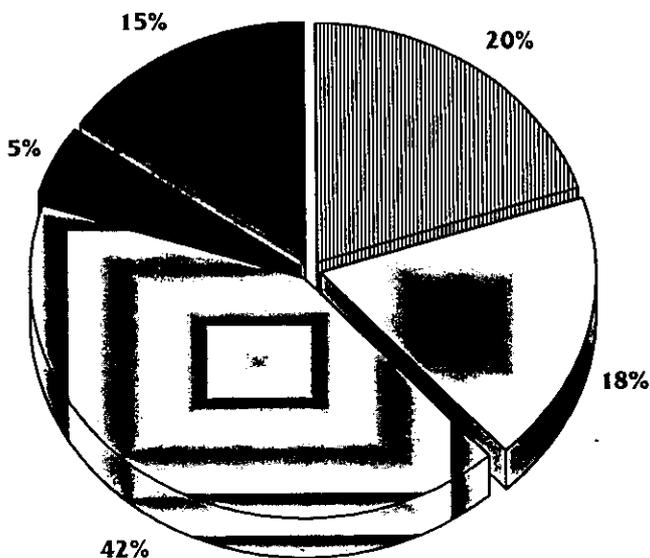
Un 54% percibe positivamente las metas y objetivos, contrastando un 46% que no las consideran lo suficientemente audaces en comparación con la competencia.



**GRÁFICA 10**

5.- Esta organización es:

4 Muy eficaz en el desarrollo de su personal para que ocupe puestos mayores	3 Eficaz	2 Medianamente	1 Poco eficaz	0 Muy ineficaz en el desarrollo de su personal para que ocupe puestos mayores
13	12	27	3	10



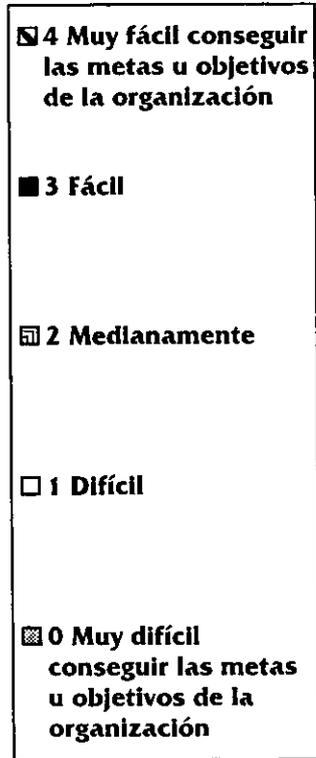
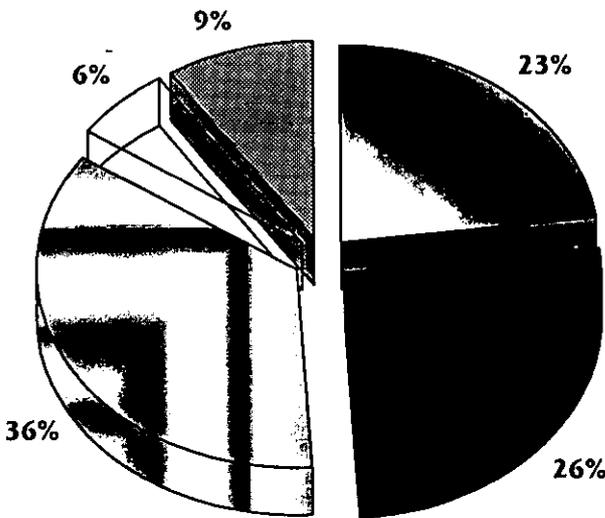
Una parte considerable, es decir, un 62% considera que, la organización no cuenta con una planeación adecuada para impulsar el desarrollo del personal.



GRÁFICA 11

6.- La actual estructura jerárquica de la empresa hace:

4	3	2	1	0
Muy fácil conseguir las metas u objetivos de la organización	Fácil	Medianamente	Difícil	Muy difícil conseguir las metas u objetivos de la organización
15	17	23	4	6



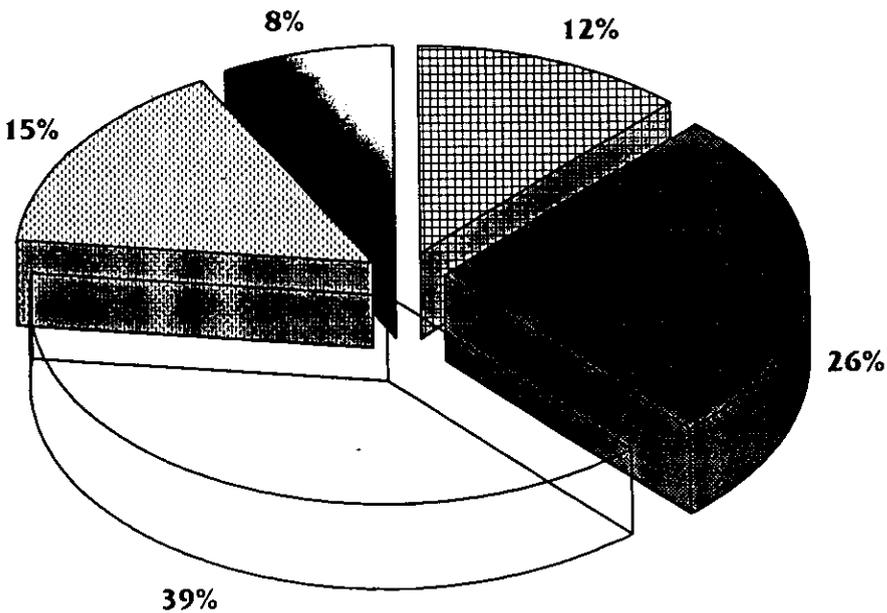
Un 51% manifestó que la actual estructura jerárquica dificulta en que la organización consiga sus objetivos y metas de forma adecuada y el restante 49% considera que la actual estructura jerárquica hace desde fácil, hasta medianamente alcanzar las metas y objetivos.



GRÁFICA 12

7.- La actual estructura jerárquica de la empresa hace que la coordinación de esfuerzos sea:

4	3	2	1	0
Muy fácil	Fácil	Medianamente	Difícil	Muy difícil
8	17	25	10	5



Un 62% de l@s entrevistad@s manifestó que actual estructura jerárquica no permite que haya una adecuada coordinación de esfuerzos, mientras que un 38% opina que se les facilita.

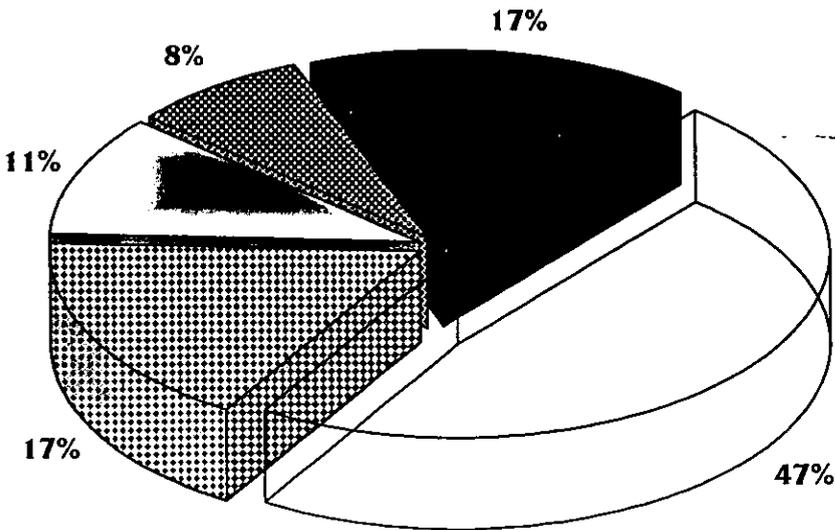


**GRÁFICA 13**

8.- Los límites de autoridad de los ejecutivos y trabajadores de esta empresa resultan:

4 Muy definidos	3 Definidos	2 Regularmente definidos	1 Indefinidos	0 Muy indefinidos
31	11	7	5	11

- 4 Muy definidos
- ▨ 3 Definidos
- ▩ 2 Regularmente definidos
- ▧ 1 Indefinidos
- 0 Muy indefinidos



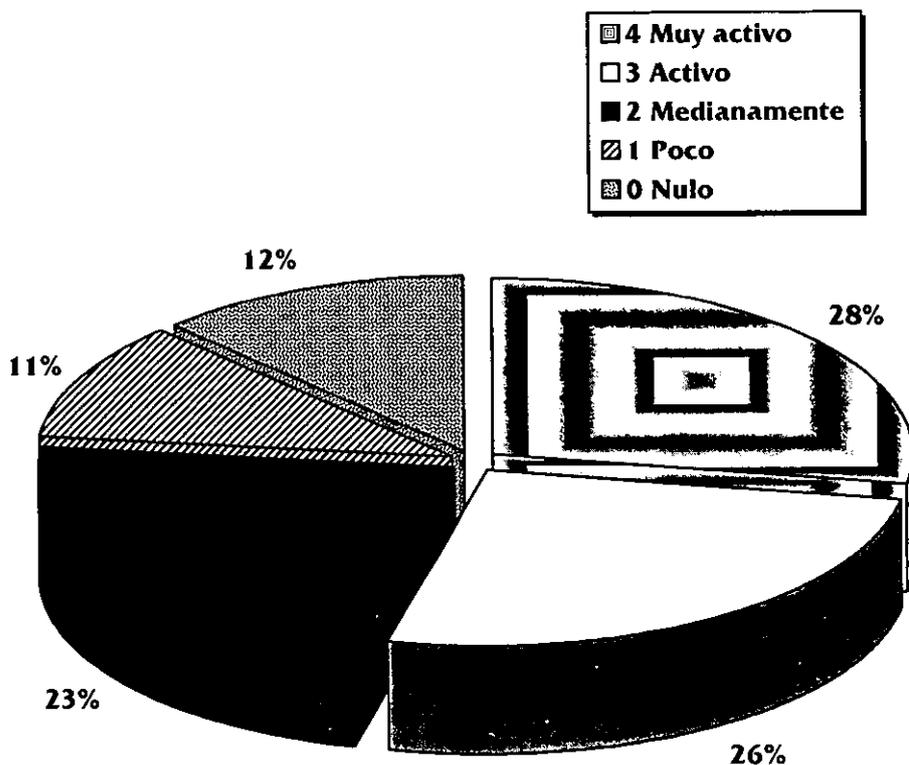
El 65% de l@s asesores reconocen los límites de autoridad dentro de su sucursal y solo al 25% les resulta indefinidos, es probable, según comentaron algunos, de los entrevistados, porque son de nuevo ingreso.



### GRÁFICA 14

9.-Cuando existe una vacante entre los puestos, el reclutamiento dentro de la organización es en general:

4	3	2	1	0
Muy activo	Activo	Medianamente	Poco	Nulo
18	17	15	7	8



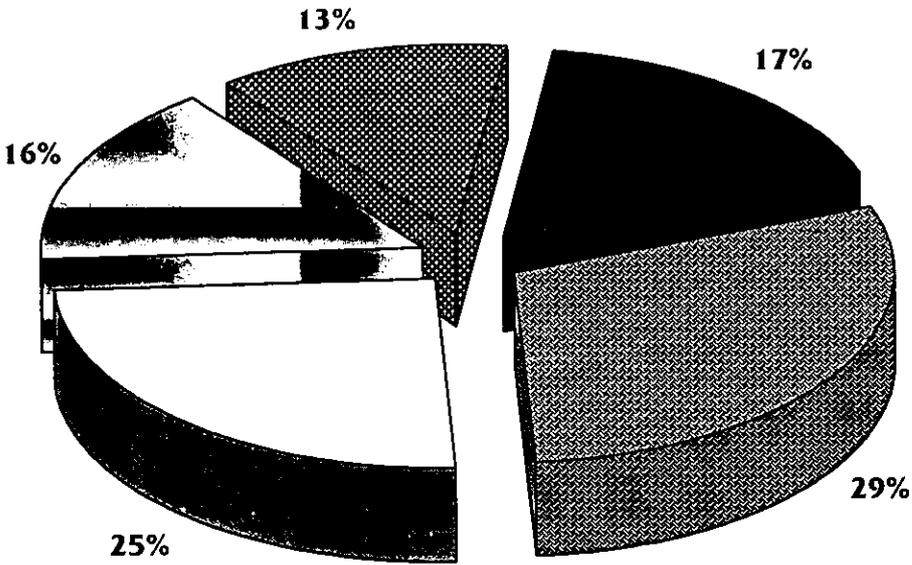
La mayoría de l@s asesores, el 54% comentó que el reclutamiento dentro de la empresa es activo, y solo un 46% lo ubica entre medianamente a nulo.



GRÁFICA 15

10.- En su caso ¿Cómo sintió el proceso de reclutamiento?

4	3	2	1	0
Muy adecuado	Adecuado	Medianamente	Inadecuado	Nulo
19	16	10	8	11



Para muchas personas 46%, el reclutamiento no fue adecuado ya que afirmaron que el nivel de selección es bajo.



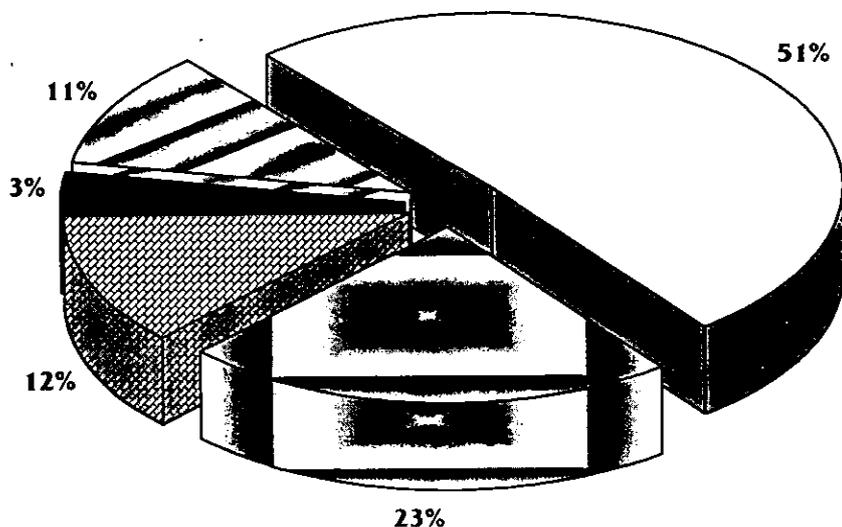
GRÁFICA 16

## II. RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD

11.-La libertad de acción que tiene el personal de esta organización para producir los resultados que se esperan de su puesto es:

4	3	2	1	0
Muy amplia	Amplia	Medianamente	Limitada	Muy limitada
33	15	8	2	7

<input type="checkbox"/> 4 Muy amplia	<input type="checkbox"/> 3 Amplia	<input type="checkbox"/> 2 Medianamente
<input type="checkbox"/> 1 Limitada	<input type="checkbox"/> 0 Muy limitada	



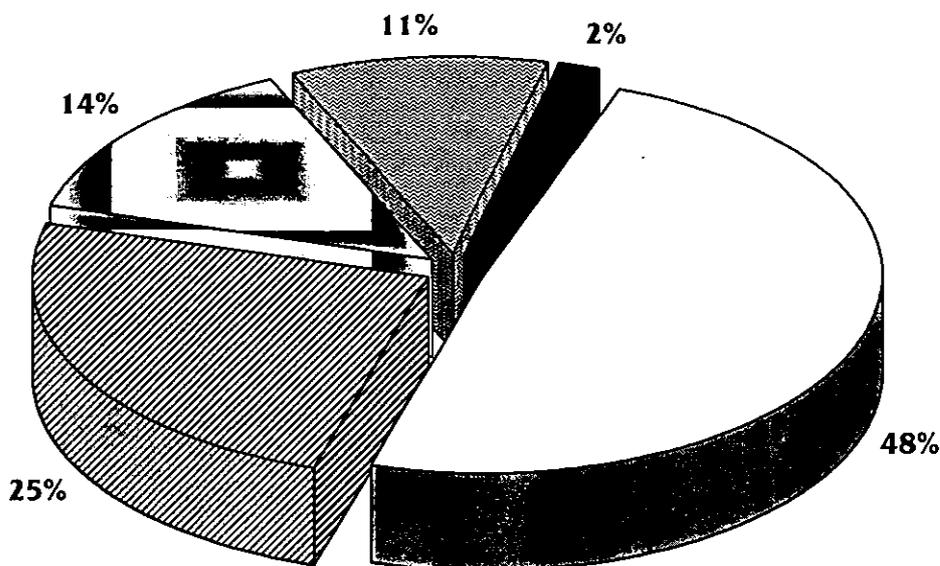
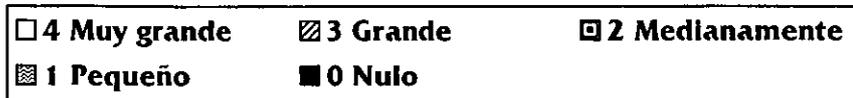
La mayoría de l@s asesores, un 74% consideró que se les da una amplia libertad, para desempeñar su trabajo.



GRÁFICA 17

12.- Su actual puesto significa para mí un desafío:

4	3	2	1	0
Muy grande	Grande	Medianamente	Pequeño	Nulo
32	16	9	7	1



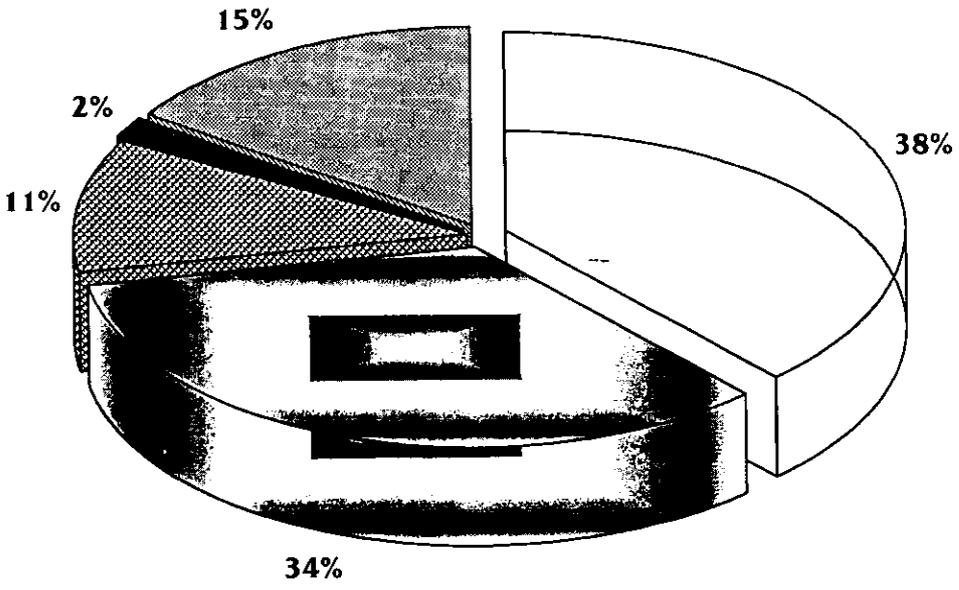
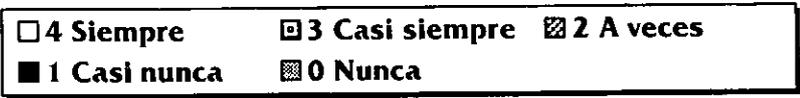
El 74% afirma que su trabajo representa un gran desafío, según comentaron, porque no tiene los medios para alcanzar los objetivos.



GRÁFICA 18

13.- Para tomar decisiones su superior consulta regularmente los puntos de vista de sus subordinad@s:

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
25	22	7	1	10



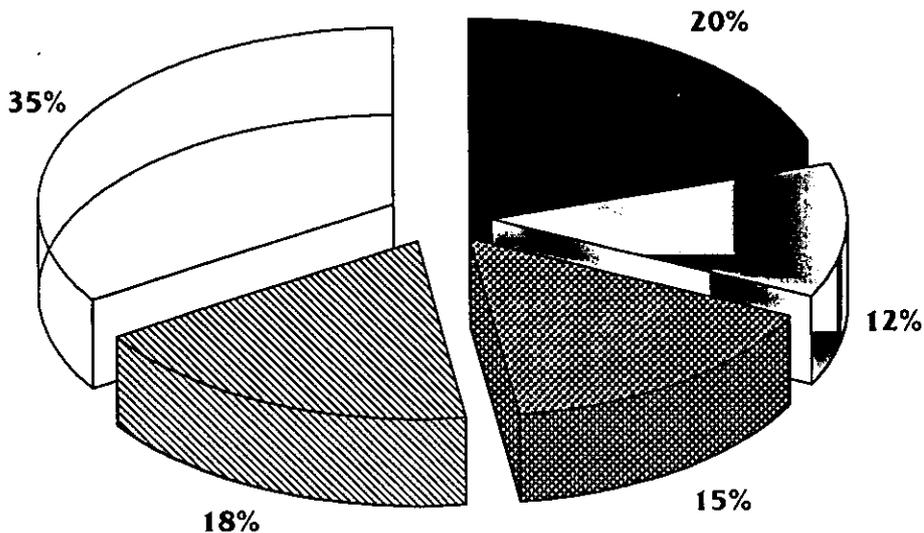
Para tomar decisiones el 72% manifestó que su superior consulta frecuentemente su punto de vista y un 28% expresó que este proceso extraordinariamente se presenta.



**GRÁFICA 19**

14.- La toma de decisiones en esta empresa tiende a ser:

4 Muy Innovadora	3 Innovadora	2 Medianamente	1 Conservadora	0 Muy conservadora
13	8	10	12	22



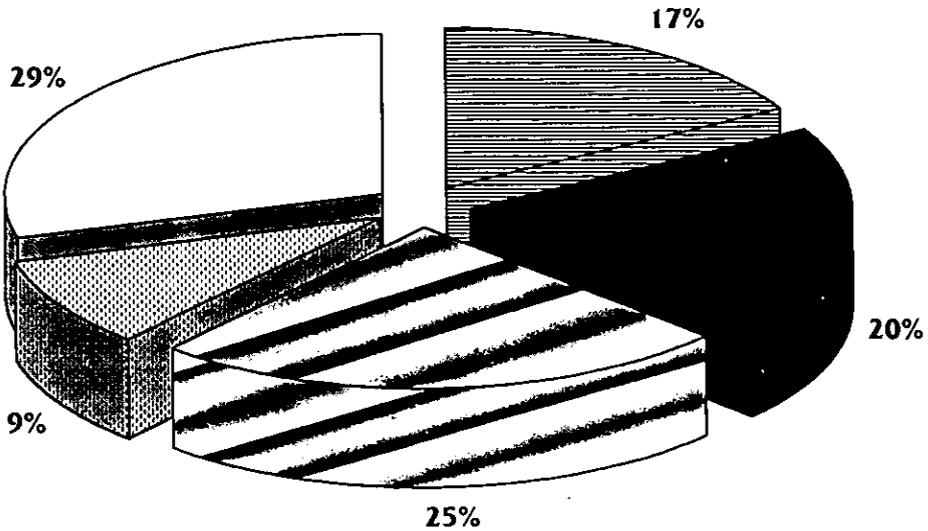
La toma de decisiones en la empresa desde el punto de vista de l@s asesores y gerentes en un 52% manifiestan que es de tipo conservadora, en tanto que un 46% reconoce que esta es innovadora.



**GRÁFICA 20**

15.- La toma de decisiones en esta empresa tiende a ser:

4	3	2	1	0
Muy oportuna	Oportuna	Medianamente	Retardada	Muy retardada
11	13	16	6	19



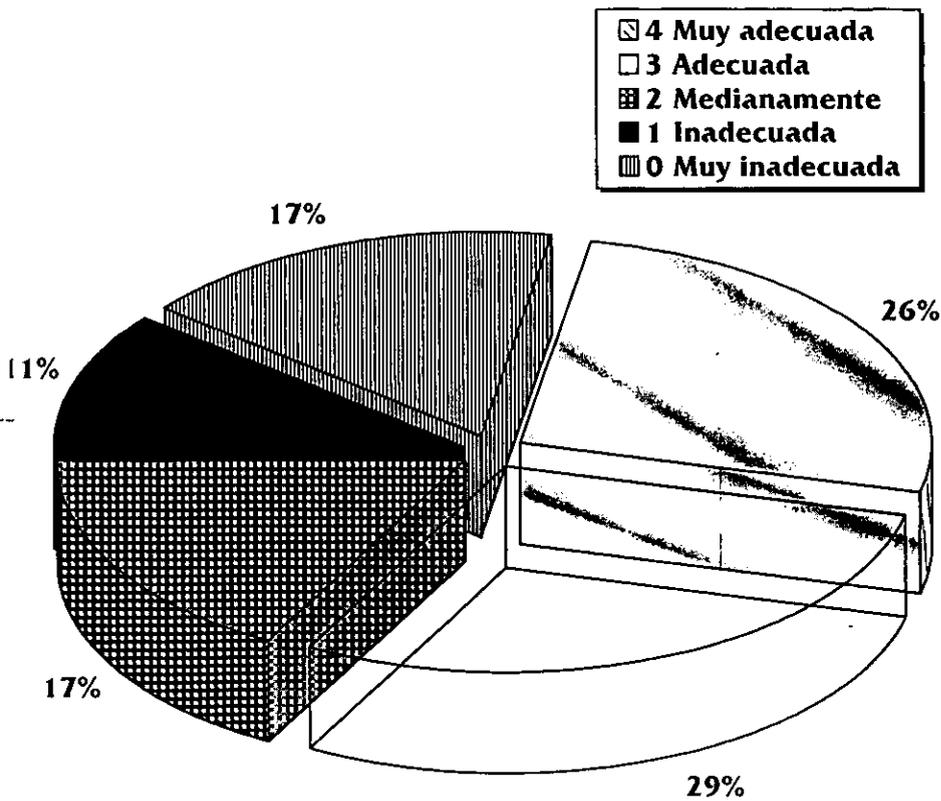
Un 37% expresa que la toma de decisiones en la empresa tiende a ser oportuna, aunque un 63% expresa que es de tipo retardada en relación con la competencia.



GRÁFICA 21

16.- Las decisiones que se toman en esta empresa se basan en información:

4	3	2	1	0
Muy adecuada	Adecuada	Medianamente	Inadecuada	Muy inadecuada
17	19	11	7	11



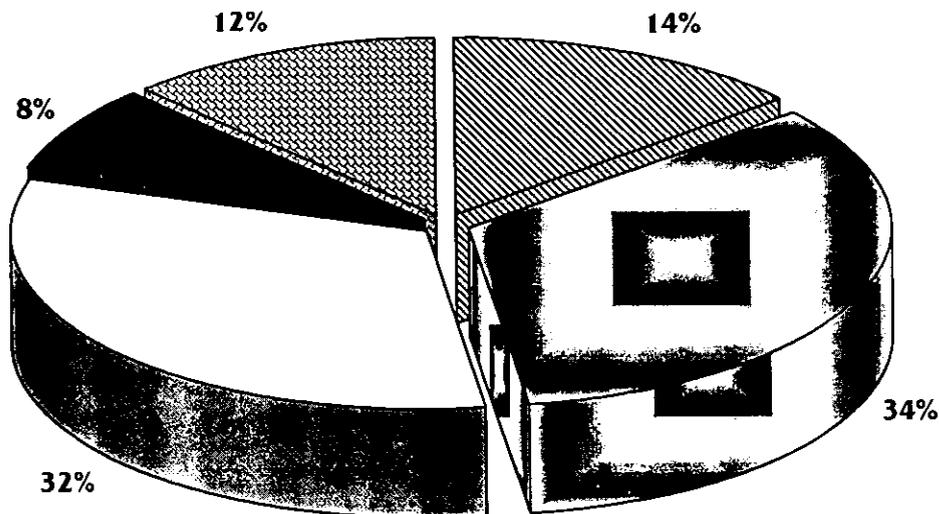
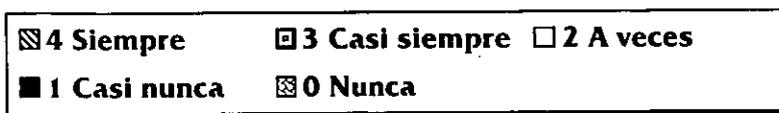
Las decisiones que toma la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos, se basan en información adecuada en un 55% y en información inadecuada en un 47%.



**GRÁFICA 22**

17.- Las decisiones, ¿Se toman en el nivel donde se tiene la información?:

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
9	22	21	5	8



El 48% manifestó que frecuentemente las decisiones se toman en el nivel donde se tiene la información, en tanto que el 52% expresó que solo a veces se lleva a cabo este proceso.

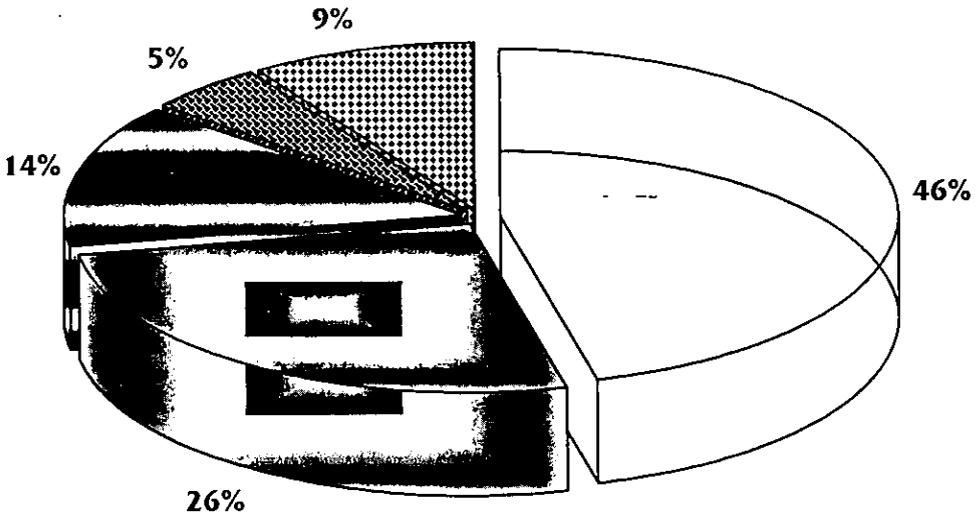


GRÁFICA 23

18.-Considera que su departamento es innovador y busca nuevos y mejores métodos de trabajo:

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
30	17	9	3	6

<input type="checkbox"/> 4 Siempre	<input type="checkbox"/> 3 Casi siempre	<input type="checkbox"/> 2 A veces
<input type="checkbox"/> 1 Casi nunca	<input type="checkbox"/> 0 Nunca	



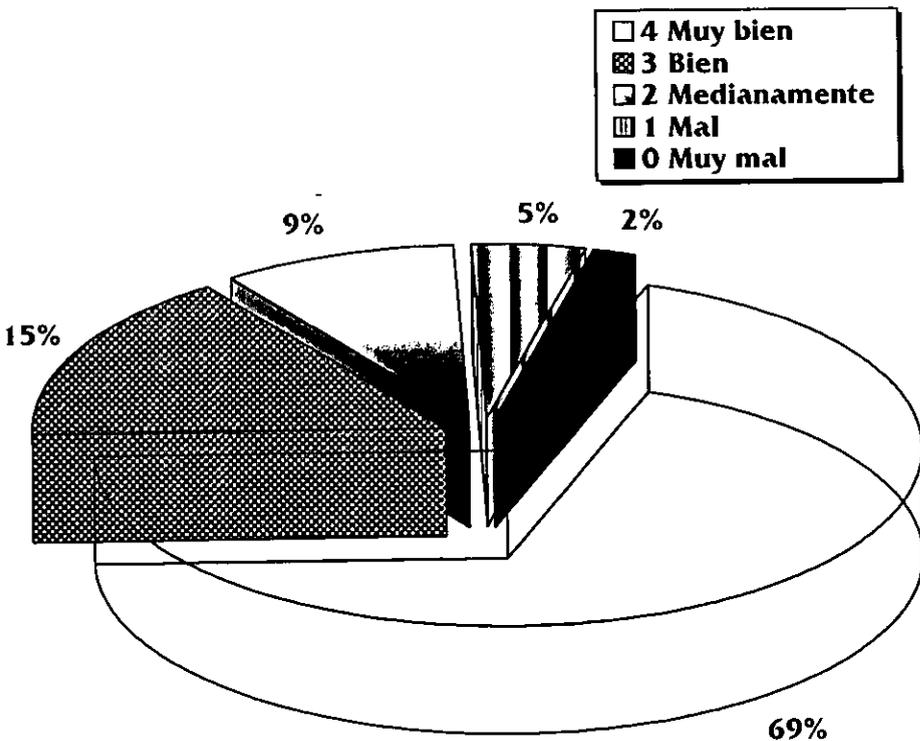
Mayoritariamente l@s entrevistad@s consideraron que su departamento es frecuentemente innovador y en busca de mejorar sus métodos para realizar su trabajo en un 72%; en tanto que el 28% consideró que extraordinariamente se implementa esta búsqueda e innovación.



**GRÁFICA 24**

19.- Piensa que la empresa ha llevado a la práctica su principio de "Darle poder de compra a la gente que no lo tiene fomentando el hábito del ahorro":

4	3	2	1	0
Muy bien	Bien	Medianamente	Mal	Muy mal
45	10	6	3	1



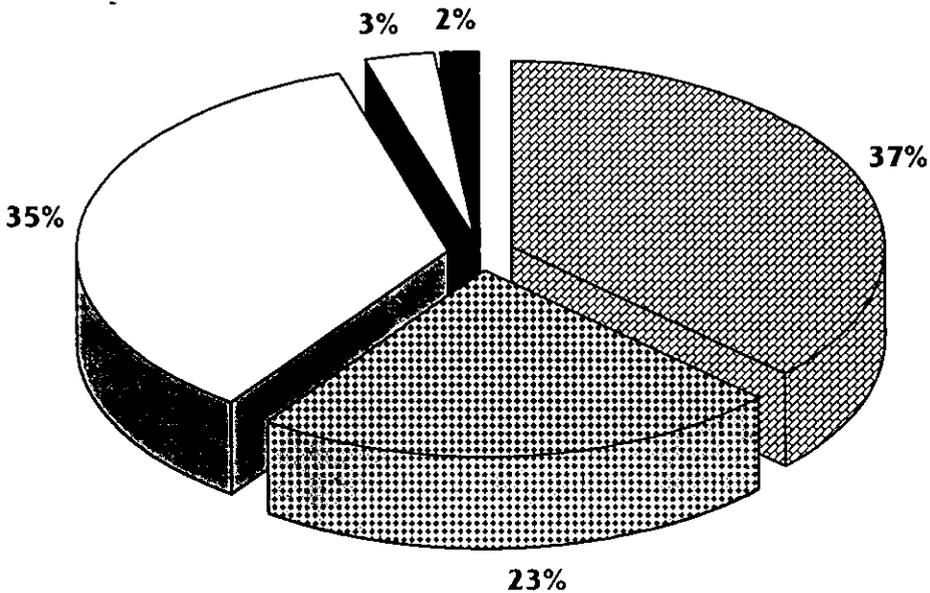
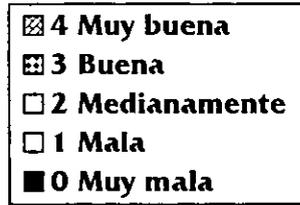
La empresa tiene el principio de dar poder de compra a quien no lo tiene, fomentando el hábito del ahorro dicho principio, manifestaron l@s entrevistad@s se ha llevado a la práctica consecuentemente en un 85% y en un 15% manifestaron que este principio se puede mejorar.



GRÁFICA 25

20.- En general la imagen que proyecta la empresa a l@s clientes es:

4	3	2	1	0
Muy buena	Buena	Medianamente	Mala	Muy mala
24	15	23	2	1



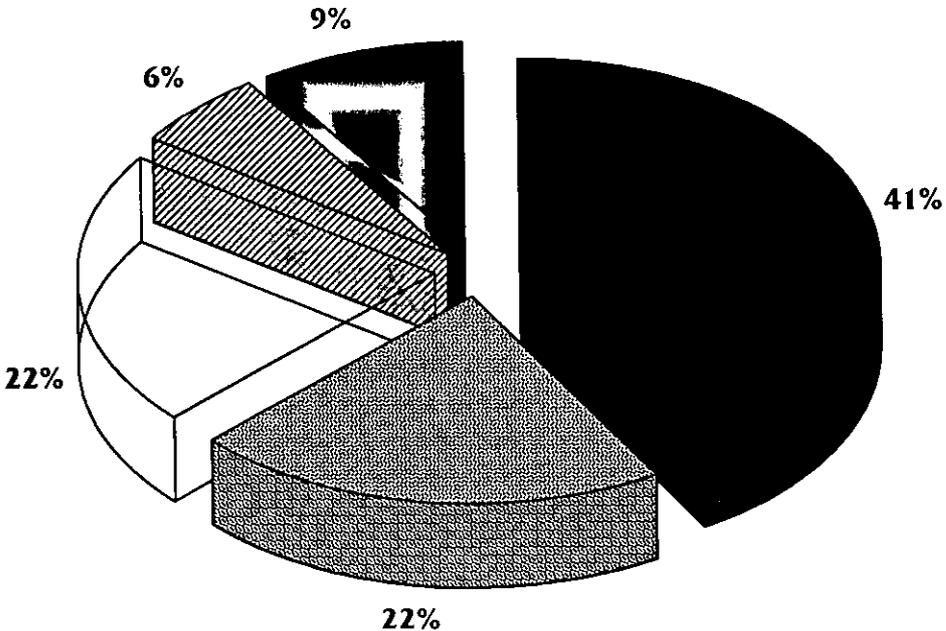
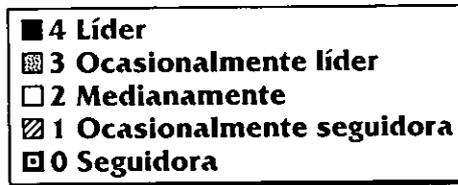
La imagen que proyecta la empresa a l@s clientes es, de acuerdo a los resultados obtenidos de 60% como buena y un 40% como regular.



GRÁFICA 26

21.- Con relación a su ramo esta empresa puede ser calificada como:

4 Líder	3 Ocasionalmente líder	2 Medianamente	1 Ocasionalmente seguidora	0 Seguidora
27	14	14	4	6



El 63% de l@s asesores y gerentes entrevistad@s coinciden en que, la empresa con relación al ramo en el que se desenvuelve, puede calificarse como líder y el 37% la ubica como seguidora.



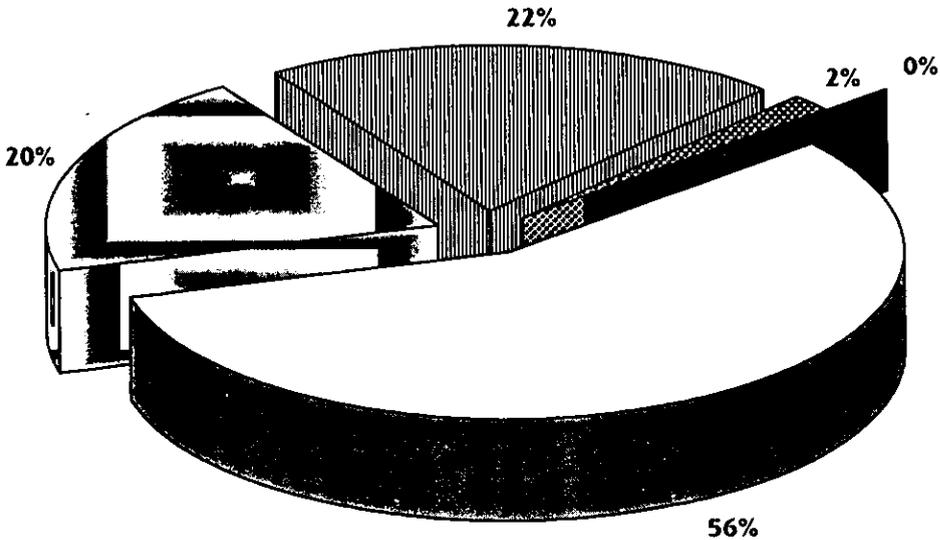
GRÁFICA 27



22.-Esta empresa es actualmente un negocio:

4	3	2	1	0
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
37	13	14	1	0

■ 4 Excelente   ■ 3 Bueno   ■ 2 Regular   ■ 1 Malo   ■ 0 Muy malo



Los entrevistados manifestaron con un 77% que la empresa es actualmente un negocio de bueno a excelente, aunque un 23% expresó que es un negocio de regular a malo.

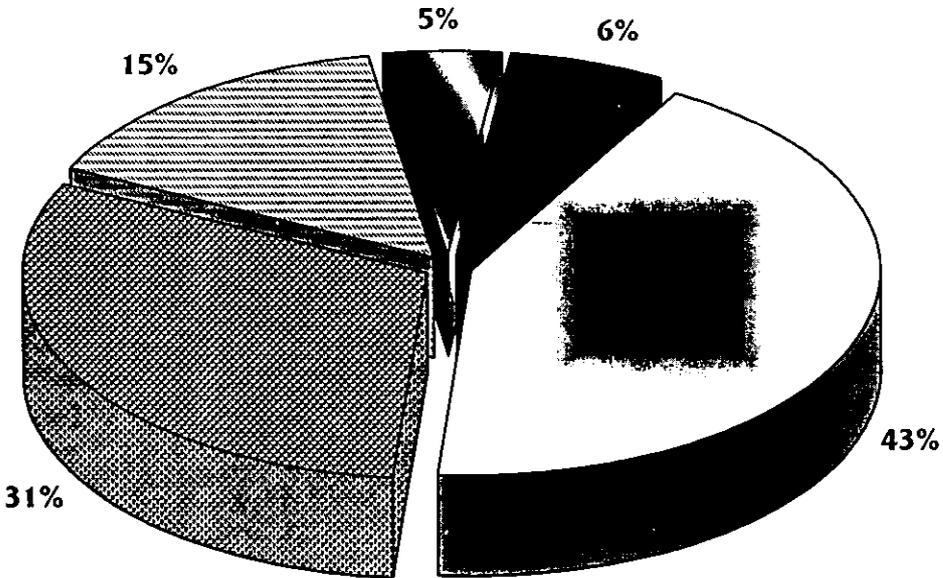


GRÁFICA 28

23.-En su opinión la posibilidad de que esta empresa llegue a ser líder o continúe siéndolo es:

4	3	2	1	0
Muy alto	Alto	Mediano	Bajo	Muy bajo
28	20	10	3	4

▣ 4 Muy alto   ▤ 3 Alto   ▥ 2 Mediano   ▦ 1 Bajo   ▧ 0 Muy bajo



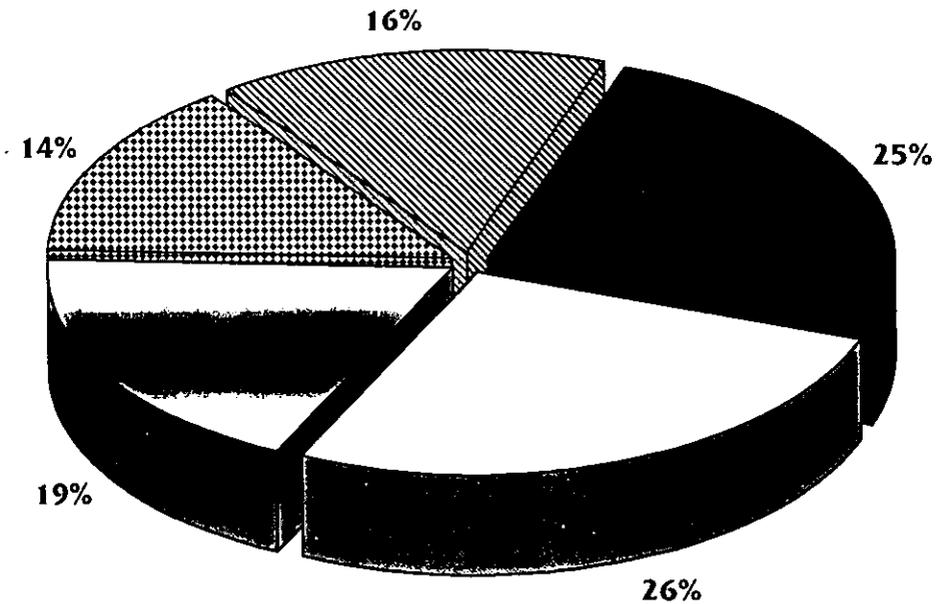
La posibilidad de que la empresa continúe o siga siendo líder según nos manifestaron l@s entrevistad@s es alta en un 74% y un 26% piensa que esta posibilidad es baja.



GRÁFICA 29

24.-Cuando hay vacantes para los puestos importantes se toma en cuenta a la gente competente de la empresa para ocuparlos en una medida:

4	3	2	1	0
Muy amplia	Amplia	Medianamente	Poco amplia	Nula
16	17	12	9	10



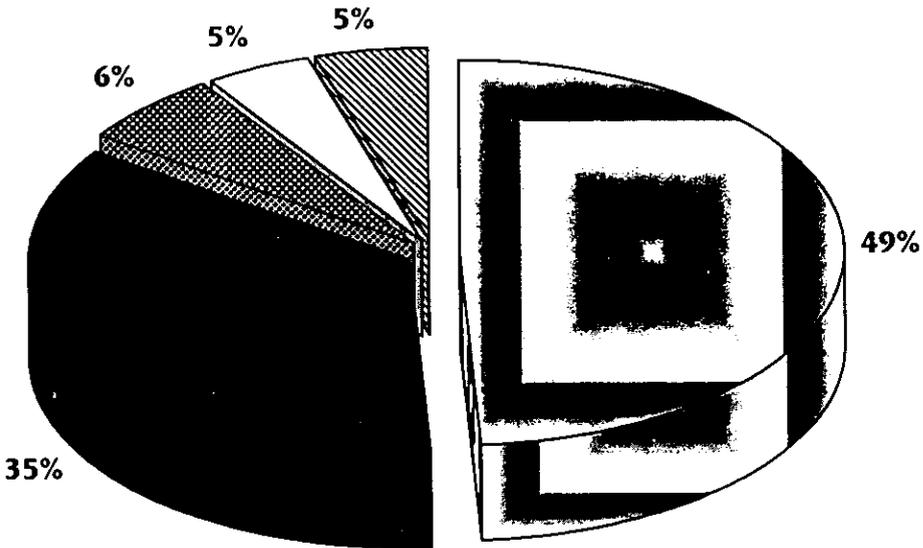
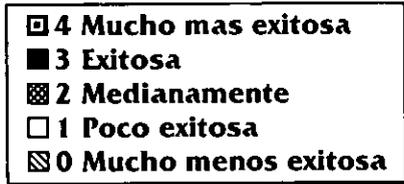
Con un 52% los asesores y gerentes expresaron que en una medida amplia se toma en cuenta a la gente competente para ocupar puestos importantes en la empresa, aunque un 47% manifestaron que estas oportunidades las reciben en forma limitada.



GRÁFICA 30

25.-En los próximos cinco años el futuro de la empresa será:

4 Mucho más exitosa	3 Exitosa	2 Medianamente	1 Poco exitosa	0 Mucho menos exitosa
32	23	4	3	3



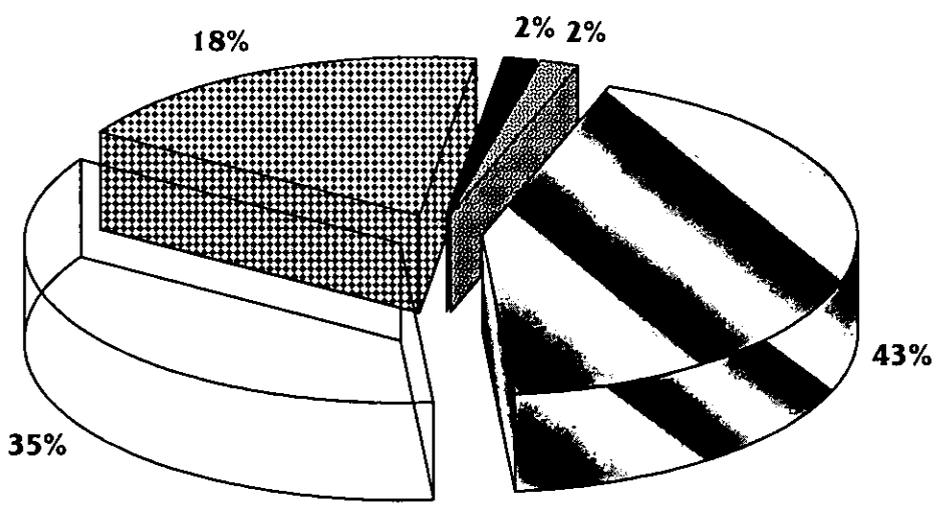
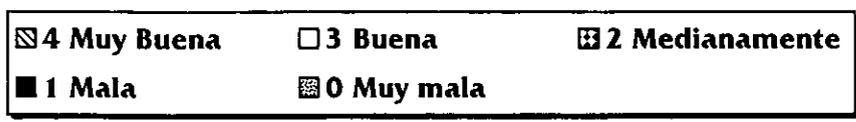
Con respecto al futuro de la empresa en los próximos 5 años, un 85% expresó, que será mucho más exitoso y un 15% lo vislumbra como menos exitoso.



GRÁFICA 31

26.- En general como sitio para trabajar calificaría esta empresa como:

4	3	2	1	0
Muy buena	Buena	Medianamente	Mala	Muy mala
28	23	12	1	1



El 78% siente a la empresa como sitio para trabajar bueno, en tanto que un 22% lo califica como un mal sitio para trabajar.

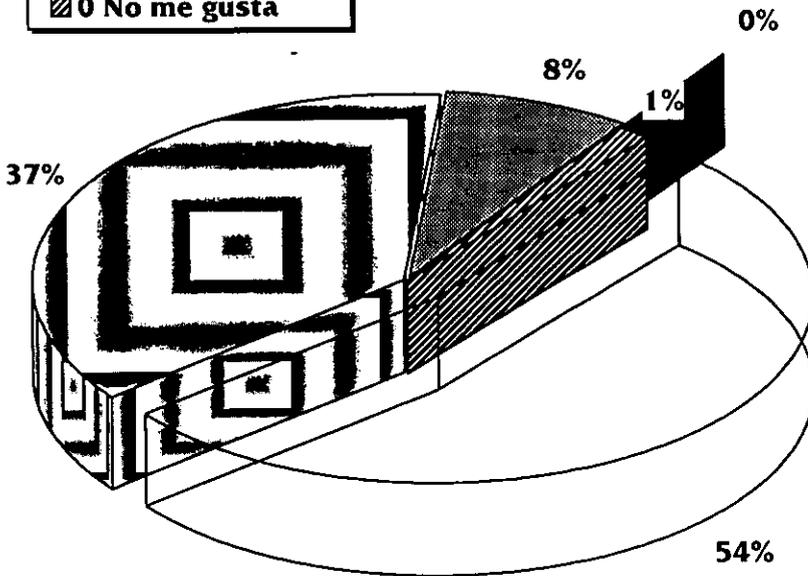


GRÁFICA 32

27.- El puesto que tiene en la organización:

4	3	2	1	0
Me gusta mucho	Me gusta	Medianamente	Me gusta poco	No me gusta
40	28	6	0	1

- 4 Me gusta mucho
- ▣ 3 Me gusta
- ▨ 2 Medianamente
- 1 Me gusta poco
- ▩ 0 No me gusta



En general el 89% de l@s asesores y gerentes manifestaron que les gusta el puesto que tiene en la organización y mínimamente un 11% expresó que le es satisfactorio su puesto.

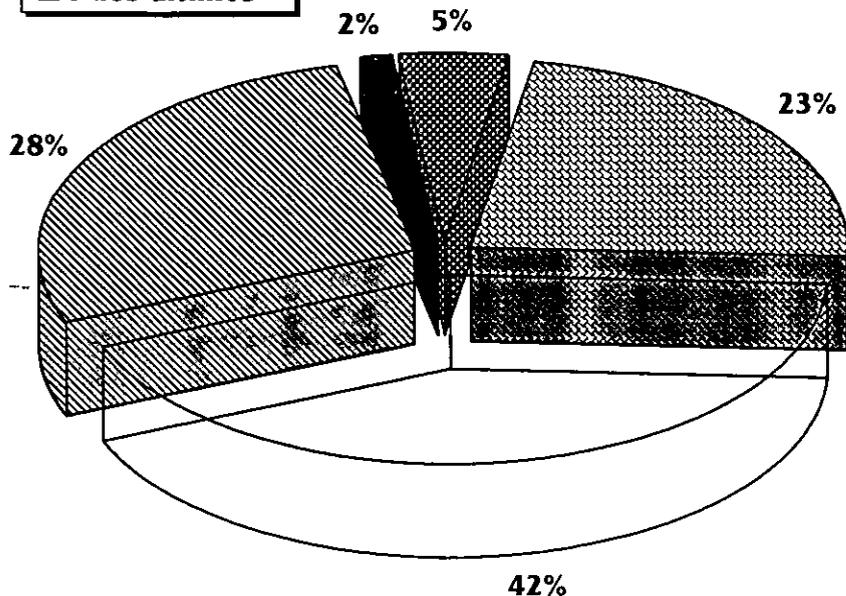


GRÁFICA 33

28.- En forma realista y viendo todo en un conjunto, al comparar esta empresa con la competencia (servicio, calidad, prestigio, ambiente etc.) usted cree que son, con la empresa:

4	3	2	1	0
Los primeros	Los segundos	Los terceros	Los cuartos	Los últimos
15	28	18	1	3

- ▨ 4 Los primeros
- 3 Los segundos
- ▩ 2 Los terceros
- 1 Los cuartos
- ▧ 0 Los últimos



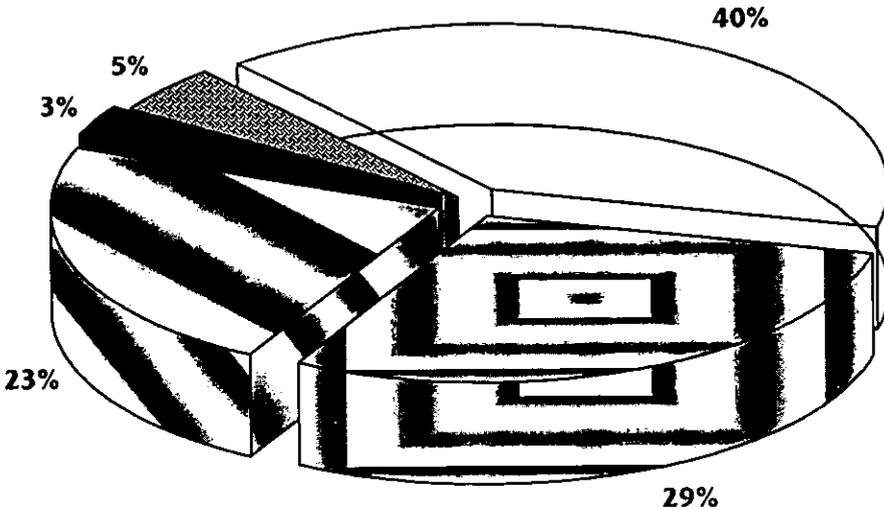
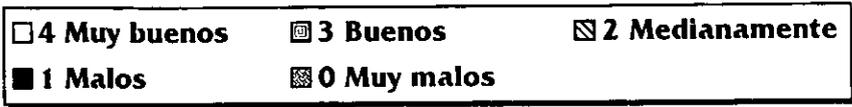
Comparando a la empresa con la competencia en cuanto a servicio, calidad, prestigio, ambiente y atención al cliente l@s entrevistad@s sitúan a la empresa, con un 66% entre los primeros lugares de las organizaciones dedicadas a este ramo y 34% la sitúa entre los terceros y últimos de la competencia.



GRÁFICA 34

29.-Los incentivos que esta organización concede a su personal resultan ser:

4	3	2	1	0
Muy buenos	Buenos	Medianamente	Malos	Muy malos
26	19	15	2	3



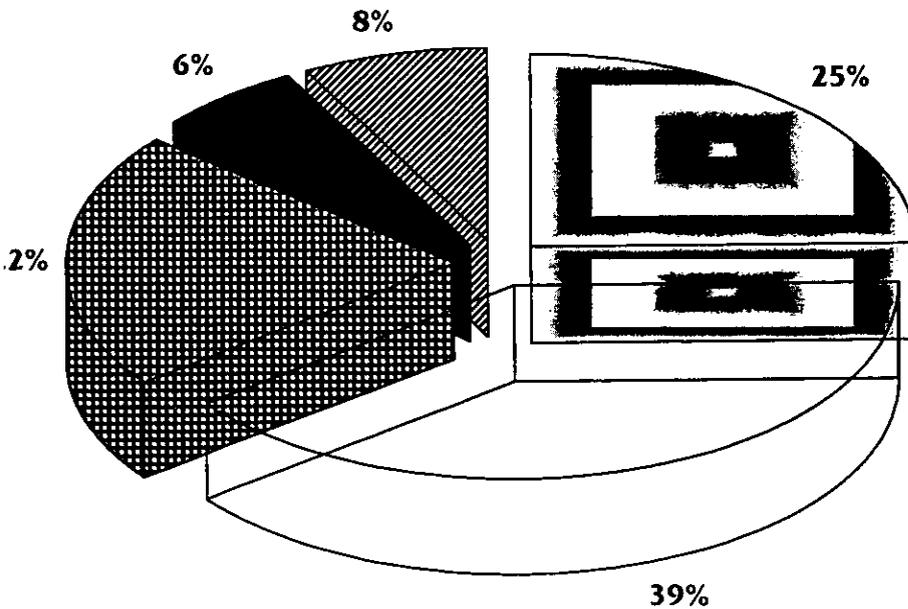
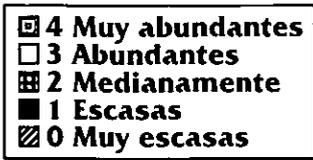
Los incentivos que la organización concede a su personal resultan ser, según lo manifestado, buenos en un 69% y malos en un 31%.



GRÁFICA 35

30.-Las oportunidades que ofrece esta empresa, para la realización y desarrollo personal son:

4	3	2	1	0
Muy abundantes	Abundantes	Medianamente	Escasas	Muy escasas
16	26	14	4	5



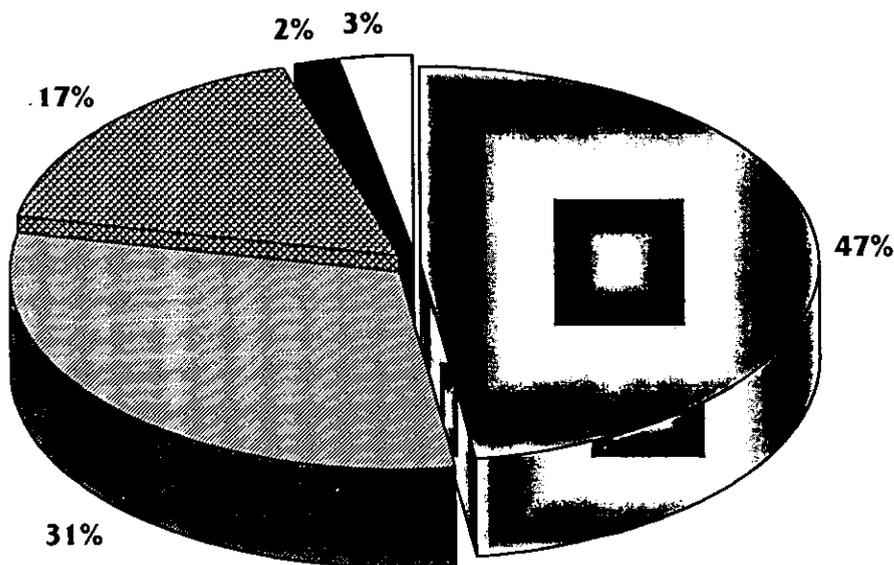
El 65% expresó que las oportunidades que se ofrecen en la empresa para su realización y desarrollo personal son abundantes, aunque un 35% señaló que estos incentivos son escasos.



**GRÁFICA 36**

**31.- Su remuneración total en efectivo tomando en cuenta el trabajo que realiza, le resulta:**

4 Muy satisfactorio	3 Satisfactorio	2 Medianamente satisfactorio	1 Insatisfactorio	0 Muy insatisfactorio
31	20	11	1	2



Un 78% está satisfecho con su remuneración en efectivo seguido a este porcentaje se puede atribuir a que muchos desean un salario fijo con prestaciones, por que no todos los días venden.

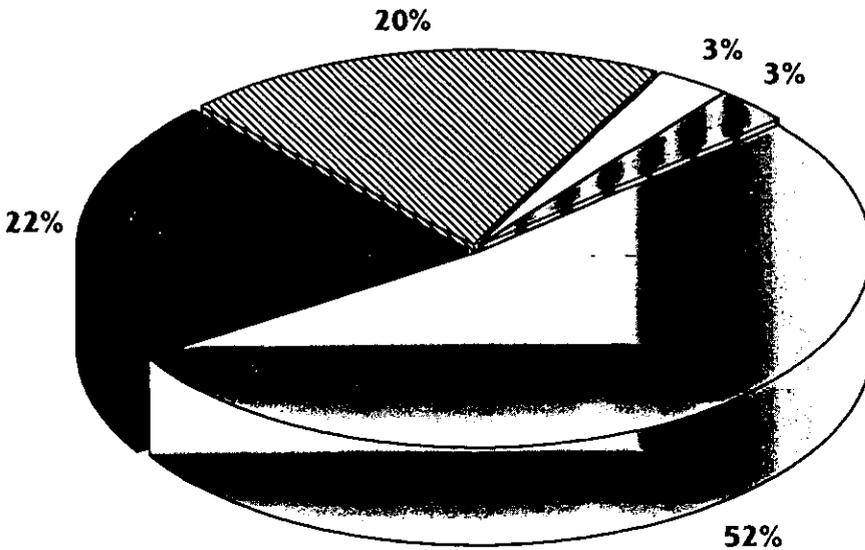


GRÁFICA 37

32.- Las promesas que hace su jefe las cumple:

4 Siempre	3 Casi siempre	2 A veces	1 Casi nunca	0 Nunca
34	14	13	2	2

■ 4 Siempre    ■ 3 Casi siempre    ▨ 2 A veces  
□ 1 Casi nunca    ■ 0 Nunca



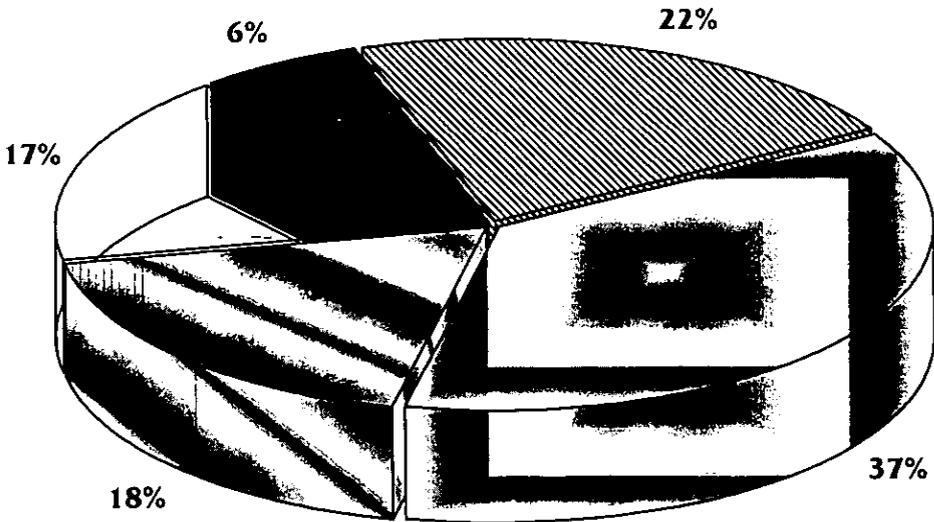
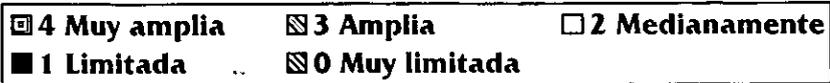
El 74% comenta que su jefe cumple con las promesas que hace y solo un 26% comentó que sus jefes no cumplen.



### GRÁFICA 38

33.- Dentro de esta empresa se estimula la crítica constructiva en forma:

4	3	2	1	0
Muy amplia	Amplia	Medianamente	Limitada	Muy limitada
24	12	11	4	14



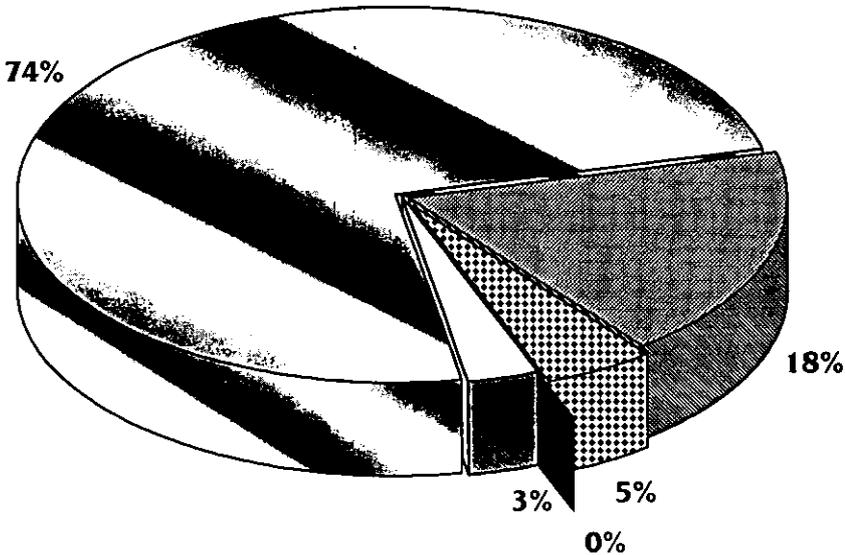
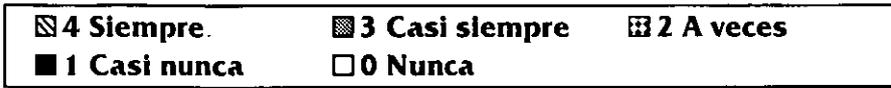
Un 54% opina que hay crítica constructiva ampliamente y solo un 46% comenta que existe de medianamente a muy limitada.



GRÁFICA 39

34.- A las personas se les juzga por sus resultados:

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
48	12	3	0	2



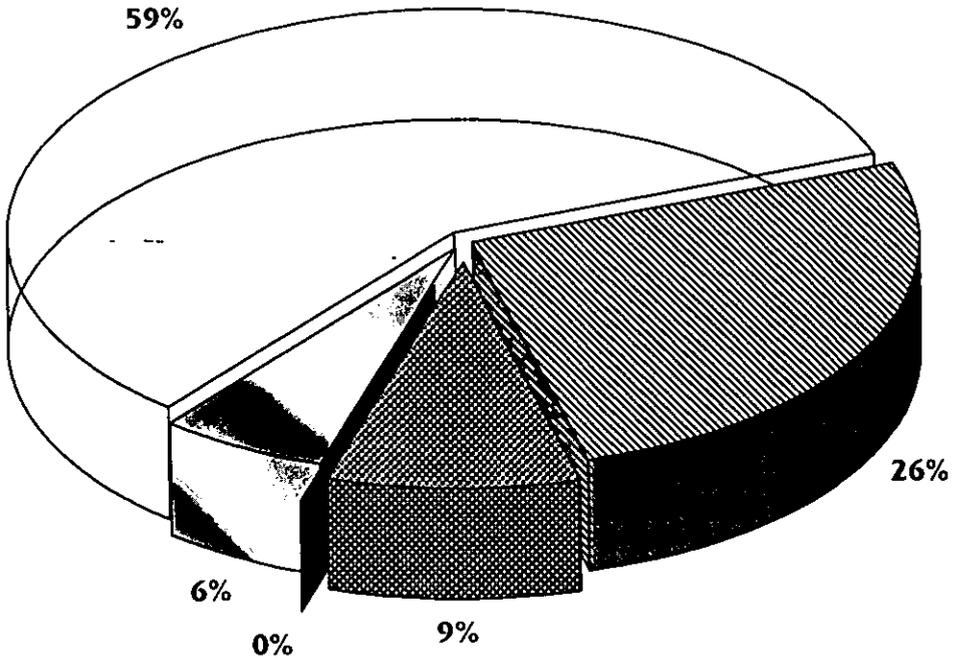
L@s asesores en un 92% están de acuerdo con que se les juzga por los resultados que producen pero en el aspecto monetario, es decir, por las ganancias que le producen a la comunidad-empresa.



GRÁFICA 40

35.- La empresa reconoce sus logros:

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
38	17	6	0	4



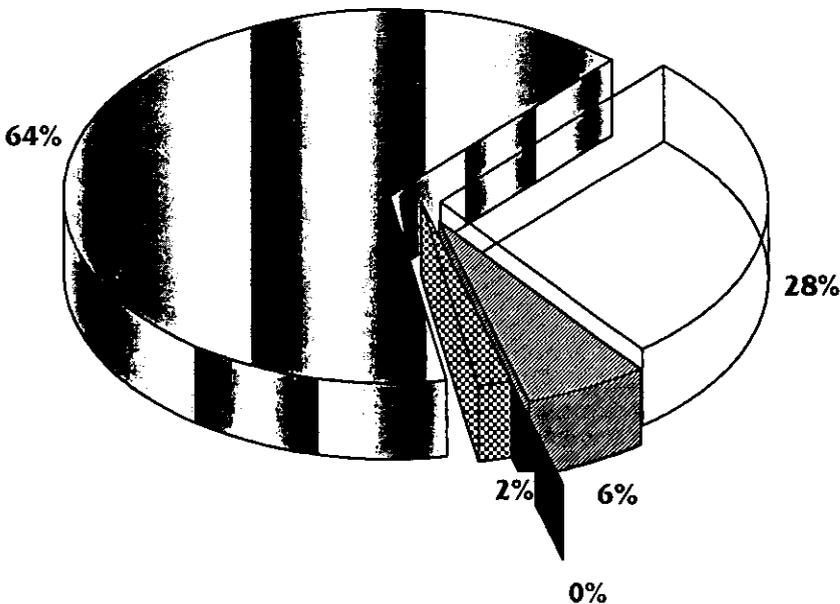
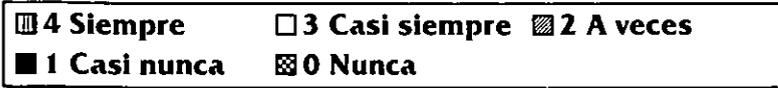
Un 84% de l@s asesores concuerda en que la empresa reconoce sus logros de forma monetaria, ya que si venden, entonces se les una comisión.



GRÁFICA 41

36.- Su trabajo le permite superarse:

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
42	18	4	0	1



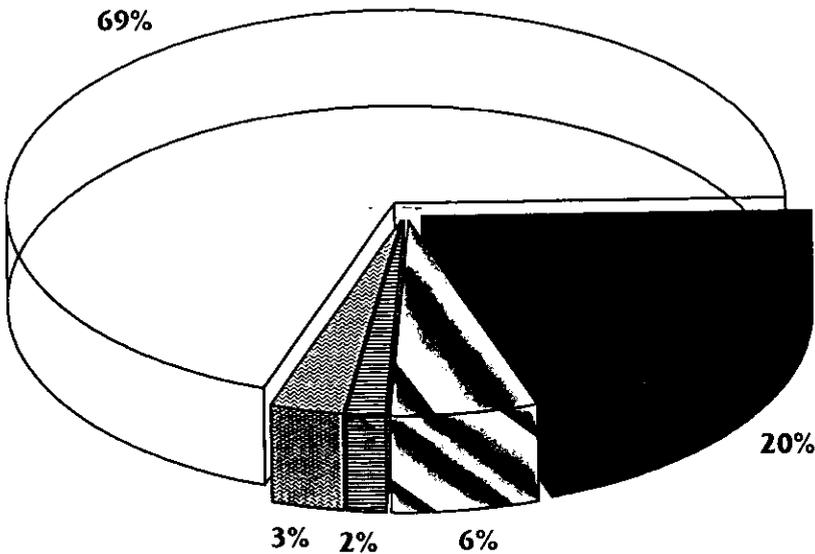
Un 92% de l@s entrevistad@s concuerda en que su trabajo les permite superarse en sentido monetario en la mayoría de las veces y el 8% restante comenta que sólo en ocasiones o nunca, este se debe según comentaron, a que como no tienen sueldo fijo tiene que administrar muy bien sus ganancias.



### GRÁFICA 42

37.- El logro de sus objetivos de trabajo es su mayor motivación:

4 Siempre	3 Casi siempre	2 A veces	1 Casi nunca	0 Nunca
45	13	4	1	2



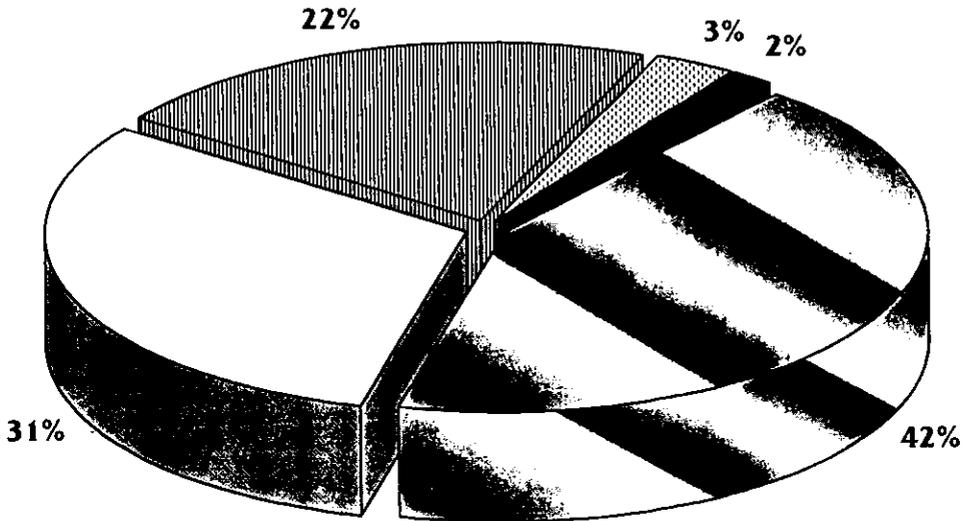
El logro de sus objetivos de trabajo es su mayor motivación en un 89% de los casos. Es necesario notar que esto es debido a que si en un lapso de 3 meses no venden son despedid@s.



GRÁFICA 43

38.- Su trabajo le ha permitido alcanzar sus objetivos personales en una medida:

4	3	2	1	0
Muy amplia	Amplia	Medianamente	Limitada	Muy limitada
28	20	14	2	1



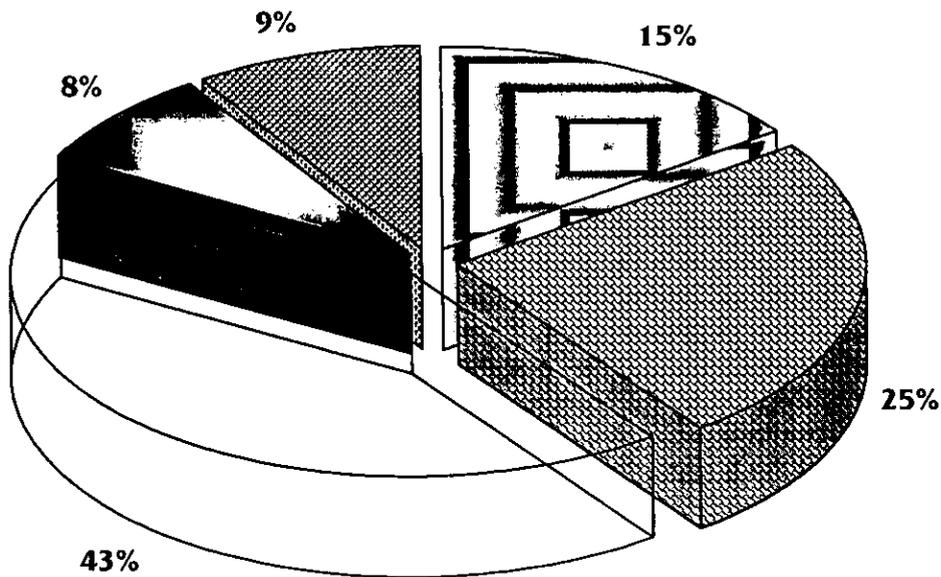
El 74% comentó que su trabajo les ha permitido alcanzar objetivos de forma amplia a muy amplia y un 26% dijo que de manera medianamente a muy limitada.



### GRÁFICA 44

39.- En este momento las oportunidades de tener un puesto de mayor jerarquía son:

4	3	2	1	0
Muy altas	Altas	Medianamente	Bajas	Muy bajas
10	16	28	5	6



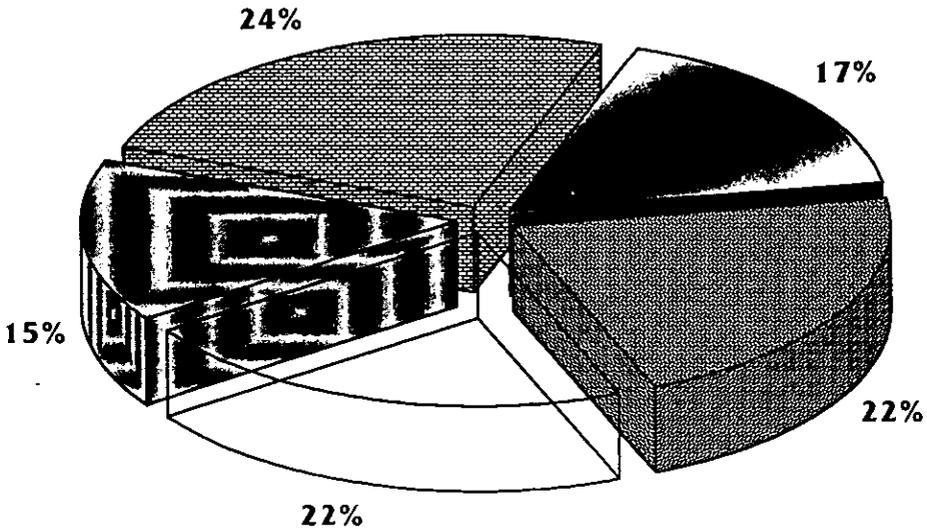
El 40% de l@s entrevistad@s comentó que tiene posibilidades de ascender de puesto.



**GRÁFICA 45**

40.- Respecto a las condiciones de seguridad e higiene del lugar en donde trabaja (limpieza, medidas de prevención de incendios, etc.) son:

4	3	2	1	0
Muy Eficaz	Eficaz	Medianamente	Poco eficaz	Muy ineficaz
11	14	14	10	16



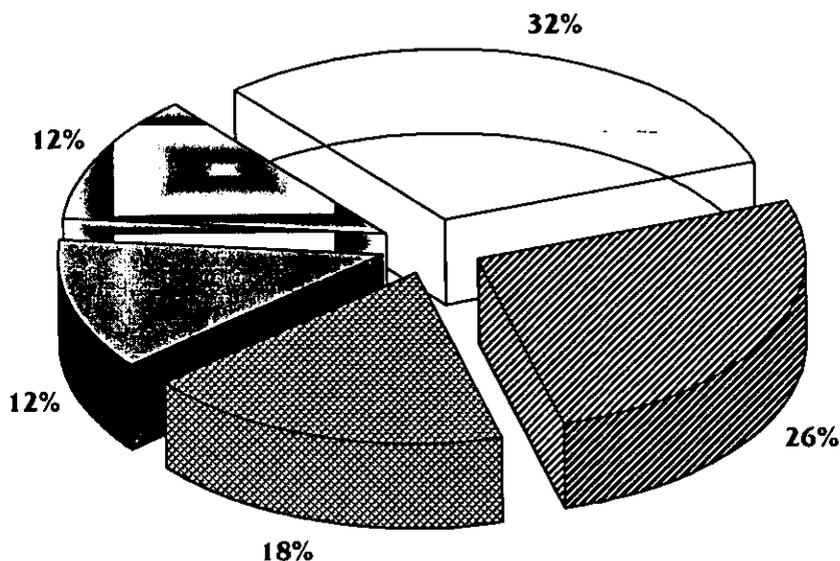
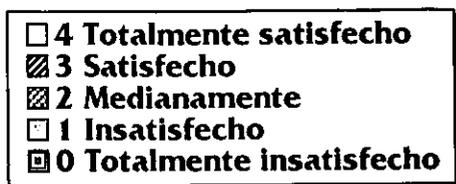
En esta gráfica es notoria la insatisfacción de l@s asesores (61%), con las condiciones de seguridad e higiene; ya que en muchas de las sucursales comentaron que no cuentan con las mínimas normas de seguridad.



GRÁFICA 46

41.- Respecto a las condiciones físicas en las que trabaja (ventilación, iluminación, espacio de trabajo, etc.) se siente:

4 Totalmente satisfecho	3 Satisfecho	2 Medianamente	1 Insatisfecho	0 Totalmente insatisfecho
20	17	12	8	8



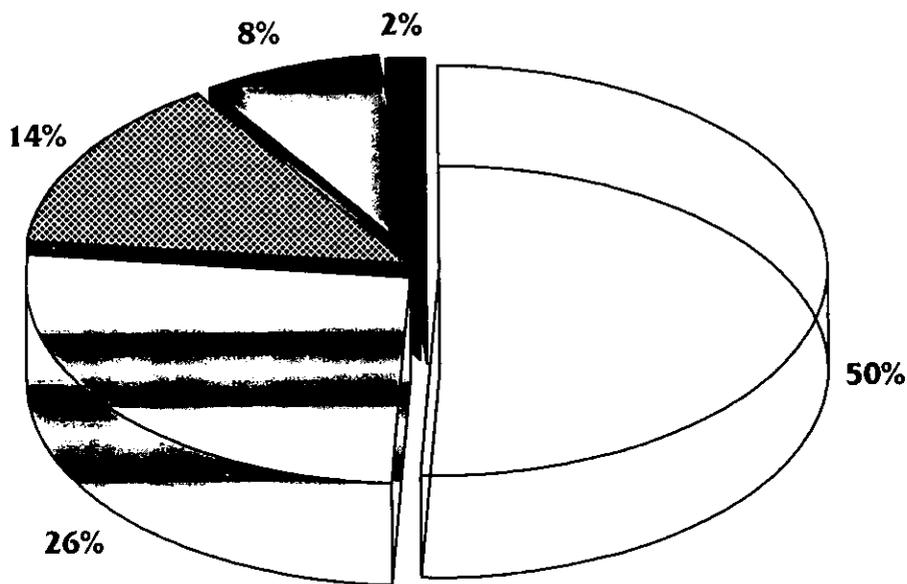
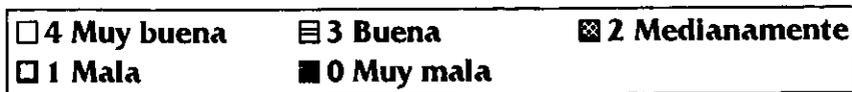
Es notorio que solo el 57% de l@s entrevistad@s está satisfecho con las condiciones físicas en las que trabaja.



GRÁFICA 47

42.- La comunicación con otras personas del mismo nivel que el suyo tiende a ser:

4	3	2	1	0
Muy buena	Buena	Medianamente	Mala	Muy mala
33	17	9	5	1



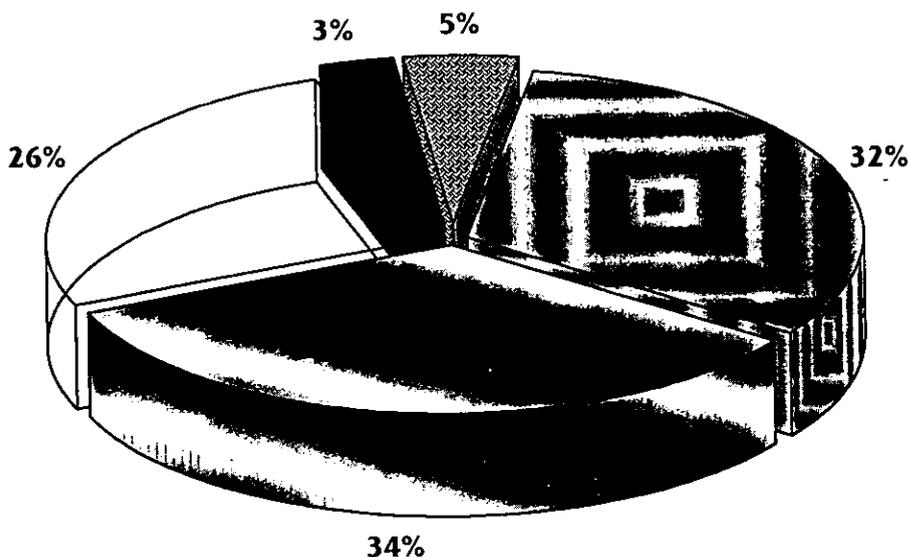
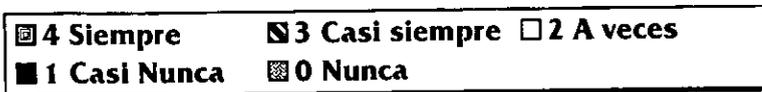
El 77% de l@s asesores tiene una buena relación con personas del mismo nivel.



GRÁFICA 48

43.- Su jefe inmediato y sus colaboradores trabajan realmente como un sólo equipo.

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
21	22	17	2	3



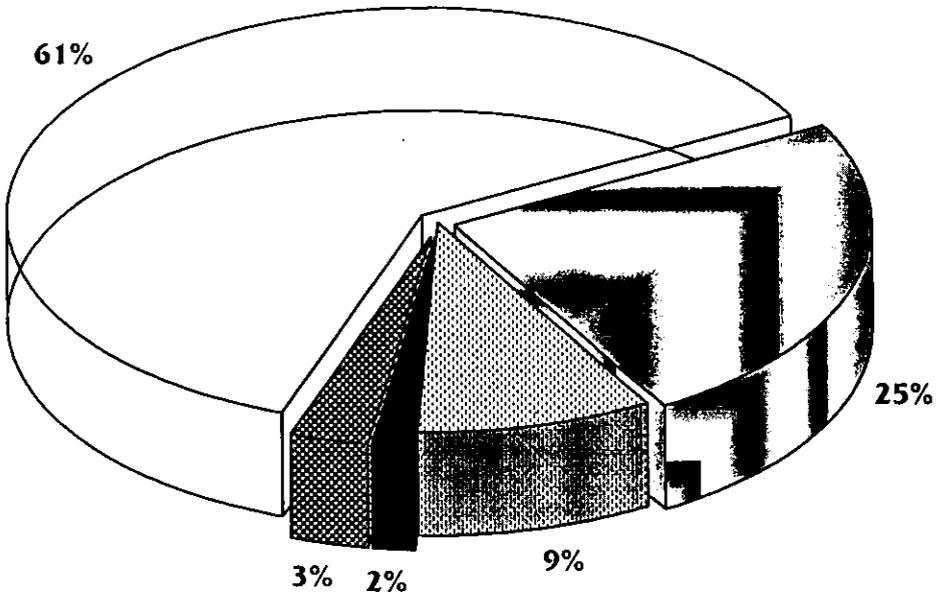
En un 66% se trabaja en equipo la mayoría de las veces.



**GRÁFICA 49**

44.- Siente que las comunicaciones internas para el desempeño de su trabajo son:

4	3	2	1	0
Muy útiles	Útiles	Medianamente	Poco útiles	Inútiles
40	16	6	1	2



El 86% de l@s asesores considera importante la comunicación dentro de su sucursal, y el restante 14% dice que no lo son.

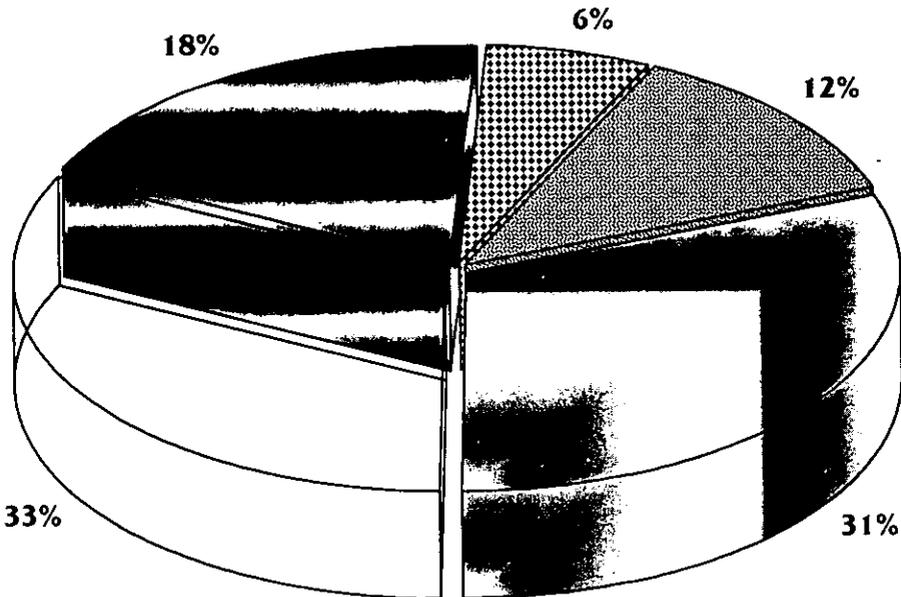


GRÁFICA 50

45.- Para l@s trabajadores de esta organización las relaciones de trabajo entre los puestos (suyo y de otros) es:

4 Existentes	3 Ocasionalmente existentes	2 Medianamente	1 Poco existentes	0 Inexistentes
20	21	12	4	8

- 4 Existentes
- 3 Ocasionalmente existentes
- ▨ 2 Medianamente
- ▩ 1 Poco existentes
- ▧ 0 Inexistentes



Únicamente el 63% de l@s entrevistad@s manifiesta, tener una relación laboral con personas de otros puestos.

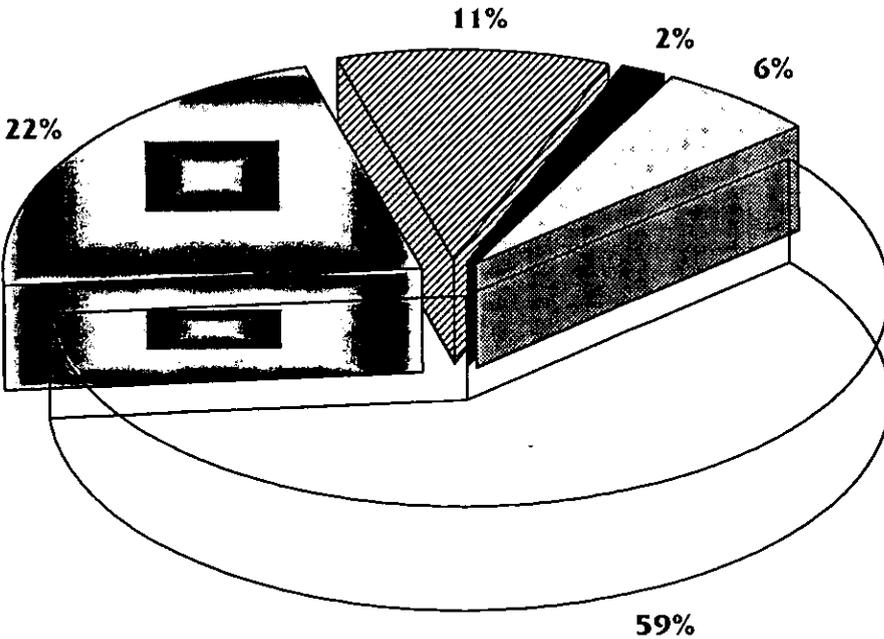


GRÁFICA 51

46.- Considera que su jefe cuenta con la confianza y respeto de la gente de su departamento:

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
39	14	7	1	4

□ 4 Siempre    ▨ 3 Casi siempre    ▩ 2 A veces  
■ 1 Casi nunca    □ 0 Nunca



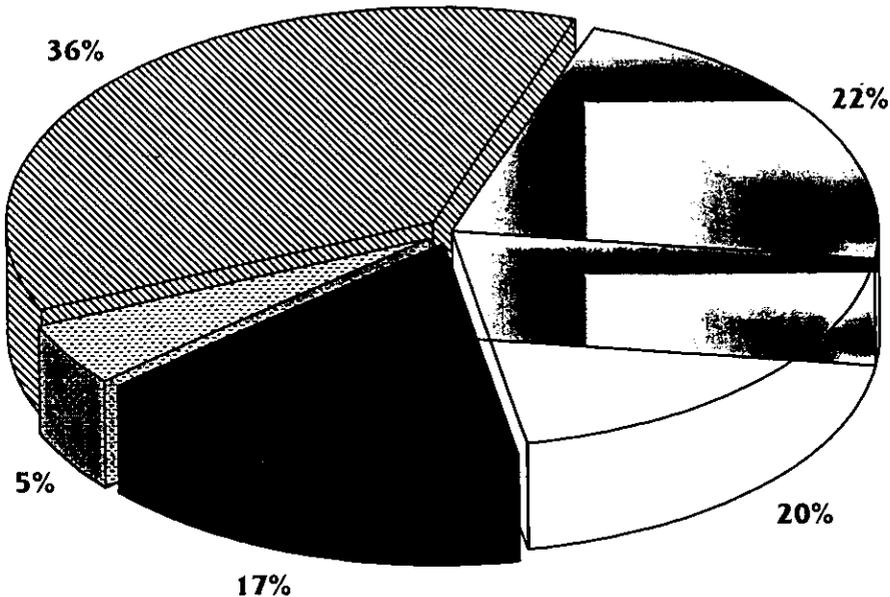
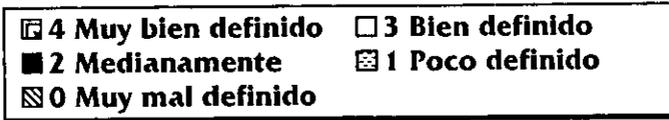
El 81% de l@s asesores considera que los gerentes de su sucursal cuentan con la confianza y el respeto de l@s demás asesores.



### GRÁFICA 52

47.- En esta organización las áreas tienen un conocimiento de los objetivos y metas de las otras áreas:

4 Muy bien definido	3 Bien definido	2 Medianamente	1 Poco definido	0 Muy mal definido
14	13	11	3	24



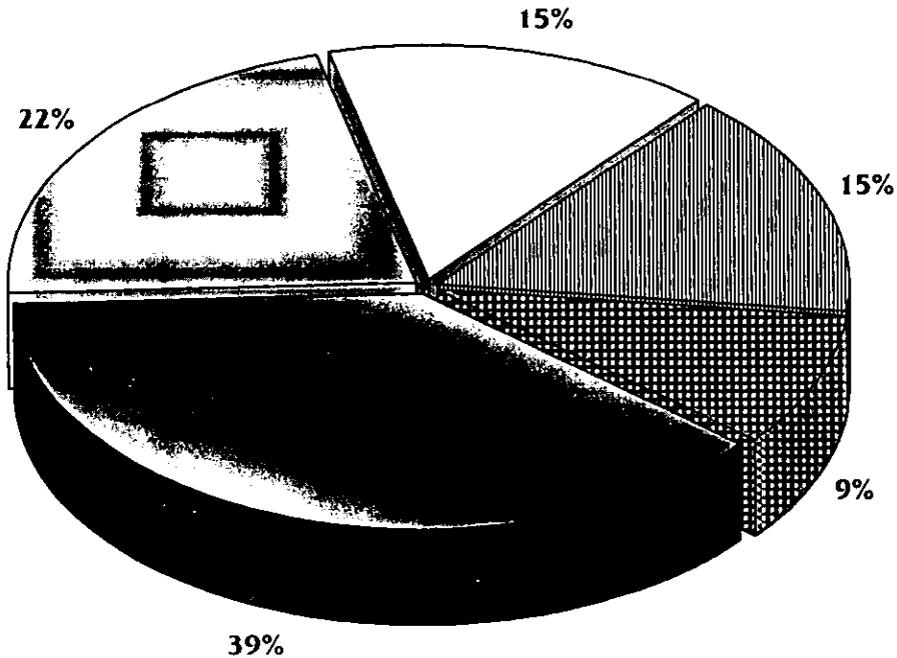
En esta gráfica es muy notorio, el hecho de que sólo el 41% de l@s entrevistad@s tienen conocimiento de los objetivos y metas de otras áreas.



### GRÁFICA 53

48.- La comunicación de los niveles superiores hacia usted es:

4 Muy bien definida	3 Bien definida	2 Medianamente	1 Poco definida	0 Muy mal definida
25	14	10	10	6



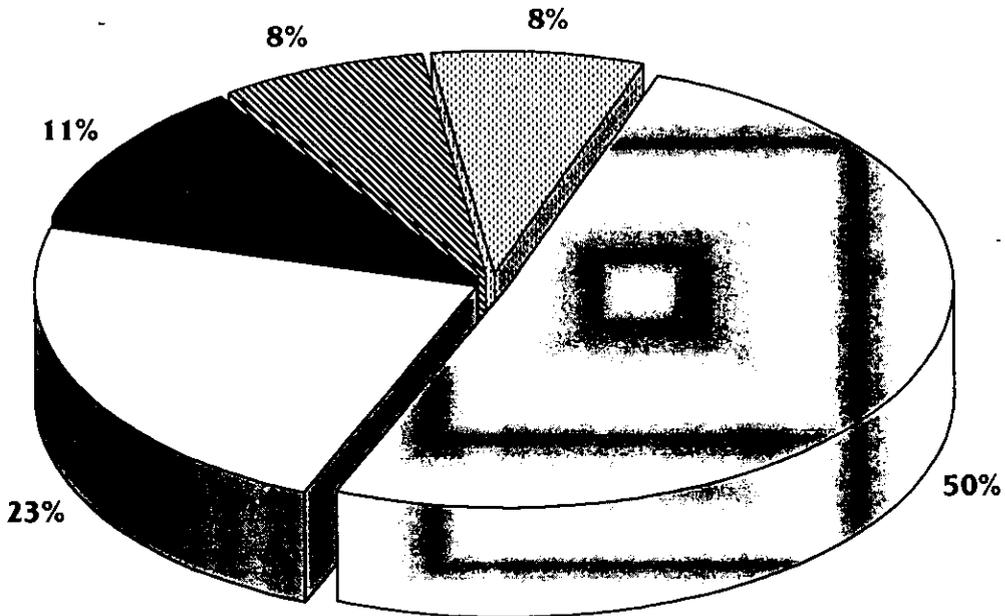
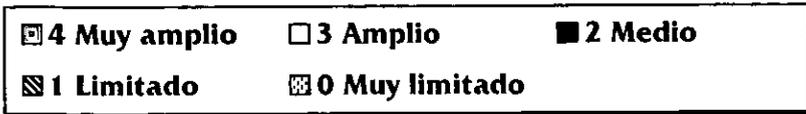
Un 60% de l@s entrevistad@s comentó que, la relación con su jefe es buena.



GRÁFICA 54

49.- Para producir con éxito sus resultados usted recibe de sus jefes un apoyo:

4	3	2	1	0
Muy amplio	Amplio	Medio	Limitado	Muy limitado
33	15	7	5	5



Sólo un 73% de l@s entrevistad@s manifestó sentir apoyo de sus jefes de forma simplemente amplia.

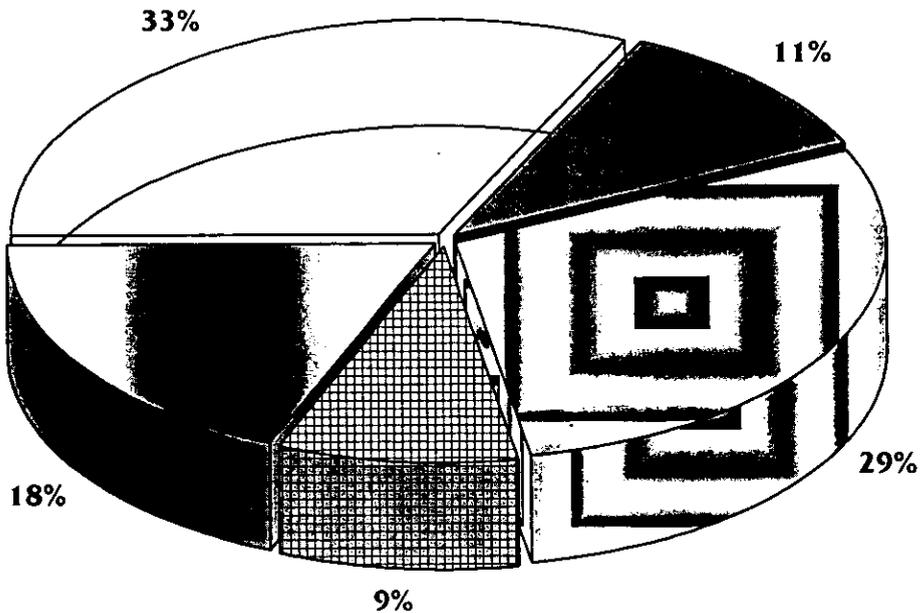


### GRÁFICA 55

50.- La cooperación entre las distintas áreas de la empresa es:

4	3	2	1	0
Muy buena	Buena	Medio	Mala	Muy Mala
6	12	21	7	19

■ 4 Muy buena   ■ 3 Buena   □ 2 Medio   ■ 1 Mala   ■ 0 Muy Mala



El 72% de l@s entrevistad@s manifestó que la cooperación entre las distintas áreas de la empresa es muy mala.

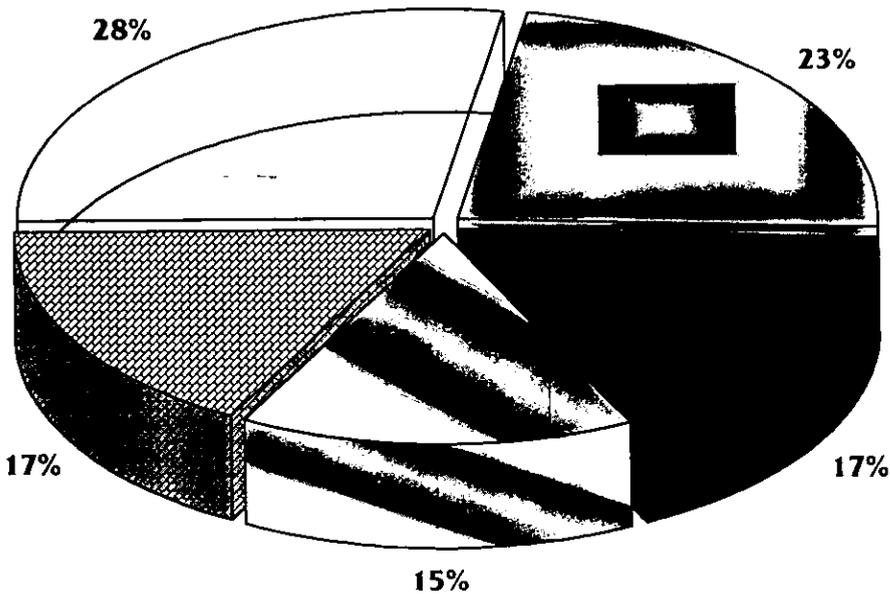


GRÁFICA 56

51.- La información que tiene de las cosas que suceden en otras áreas de la empresa y que pueden influir en el desempeño de su trabajo es:

4	3	2	1	0
Muy adecuada	Adecuada	Medianamente	Inadecuada	Muy inadecuada
15	11	10	11	18

4 Muy adecuada   
  3 Adecuada   
  2 Medianamente  
 1 Inadecuada   
  0 Muy inadecuada



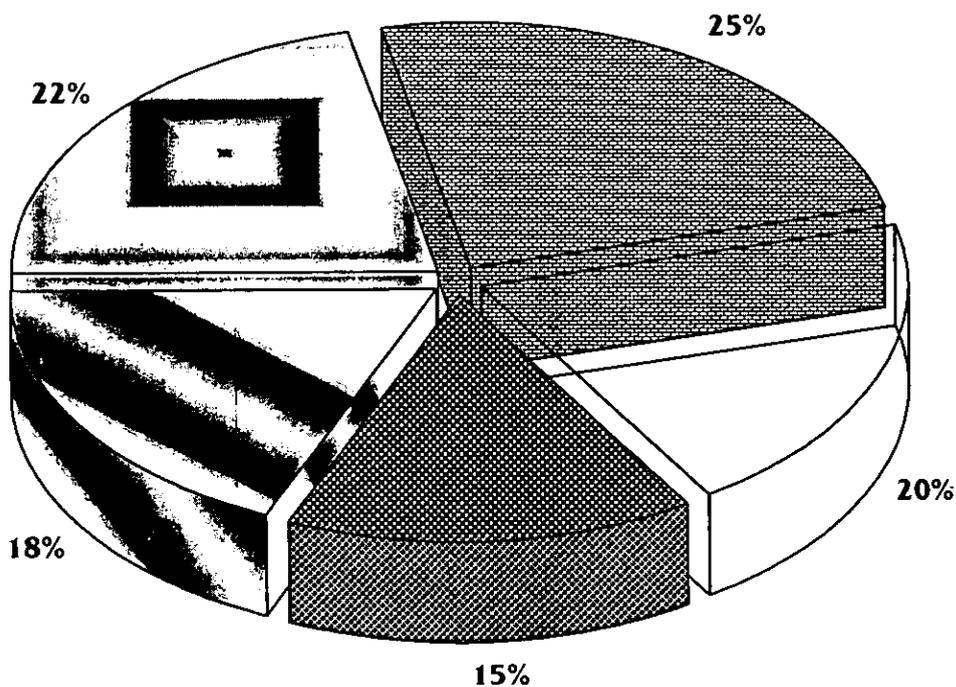
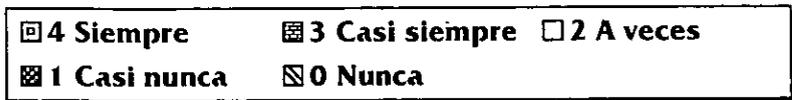
La información sobre otras áreas de la empresa y que puede influir en el desempeño del trabajo del asesor es inadecuada en 60%.



### GRÁFICA 57

52.- Las relaciones con sus compañer@s van más allá del horario de trabajo:

4 Siempre	3 Casi siempre	2 A veces	1 Casi nunca	0 Nunca
14	16	13	10	12



Las relaciones de amistad fuera del horario de trabajo según lo expresado por un 54% no existen.

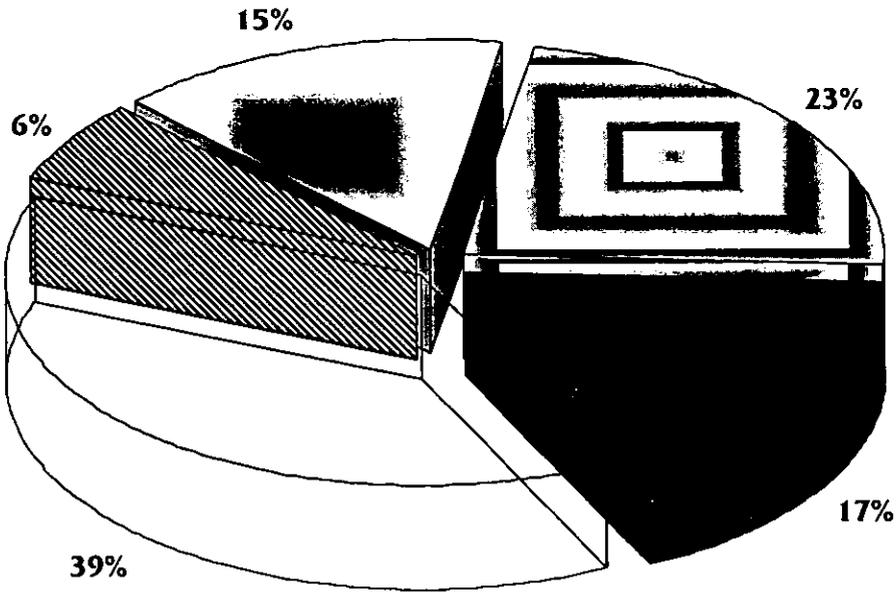


GRÁFICA 58



53.- En general las oportunidades de promoción dentro de la organización son:

4 Existentes	3 Ocasionalmente existentes	2 Medianamente	1 Poco existentes	0 Inexistentes
15	11	25	4	10



Las oportunidades de promoción dentro de la organización son poco existentes en un 60%.

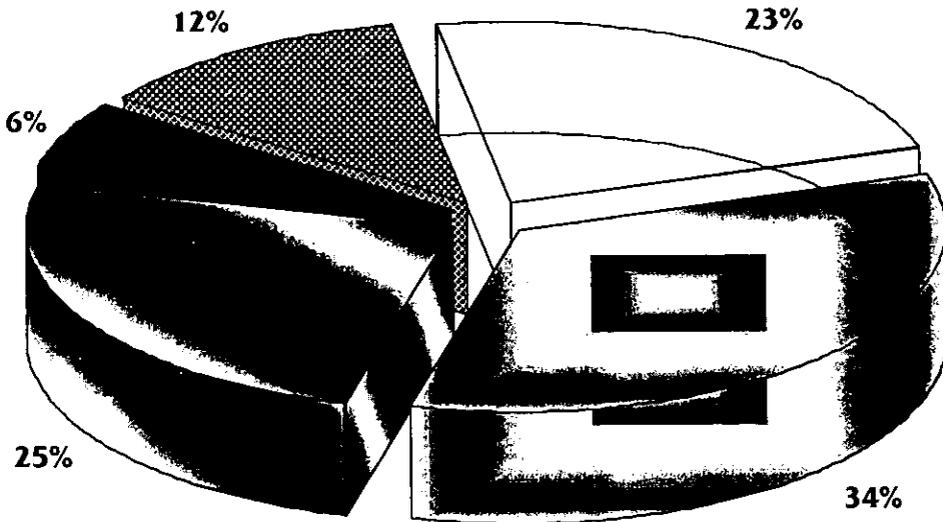
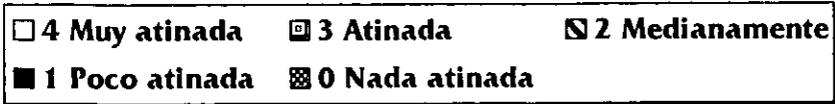


### GRÁFICA 59



54.- Siente que la evaluación que la compañía hace de su trabajo es:

4	3	2	1	0
Muy atinada	Atinada	Medianamente	Poco atinada	Nada atinada
15	22	16	4	8



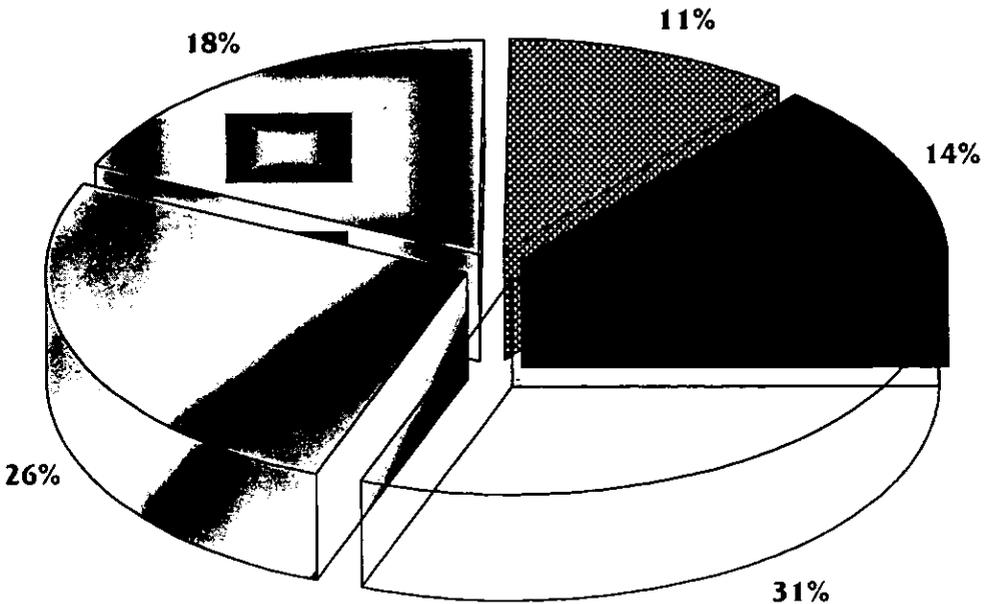
La valoración que los asesores consideran que se hace de su trabajo es atinada para 57%, aunque cabe destacar que un 43% está en desacuerdo con la evaluación que se hace de su rendimiento.



### GRÁFICA 60

55.- En esta empresa se responsabiliza directamente al área de los resultados últimos que logran o dejan de lograr en sus puestos, en forma:

4	3	2	1	0
Muy justa	Justa	Medianamente	Injusta	Muy injusta
20	17	12	7	9



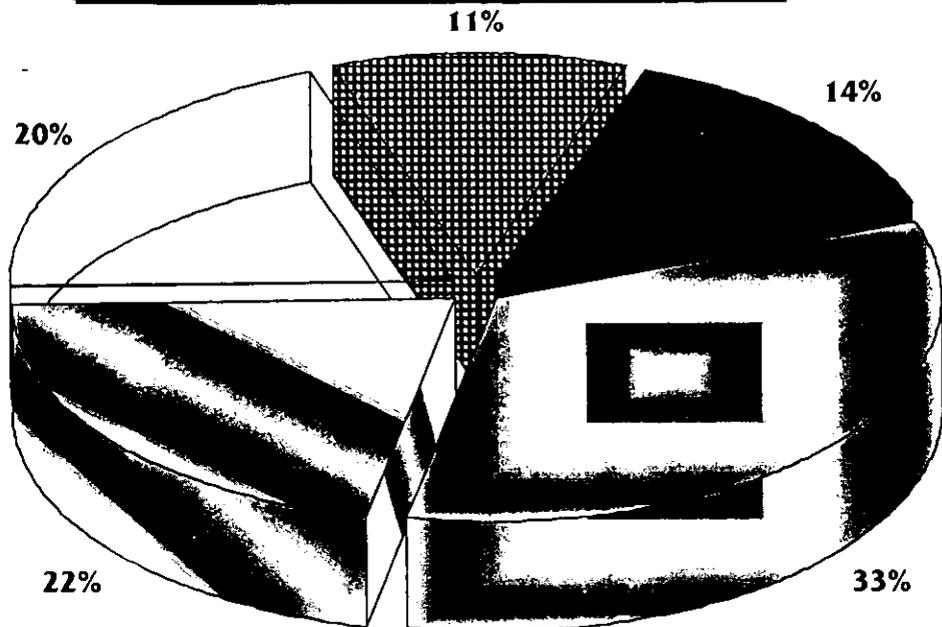
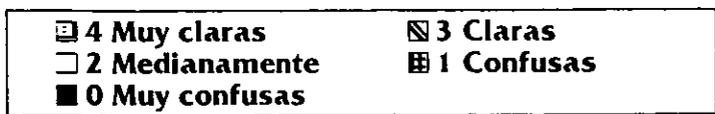
Un 57% opina que la responsabilidad que se le asigna a su área de los resultados que logran o dejan de lograr les entrevistad@s se hace en forma justa.



GRÁFICA 61

56.- Las medidas o estándares que se usan para medir el desempeño personal de l@s trabajadores y ejecutivos son:

4	3	2	1	0
Muy claras	Claras	Medianamente	Confusas	Muy confusas
22	14	13	7	9



Un 55% opina que los estándares para medir su desempeño son comprensibles, pero cabe destacar que un 45% manifiesta que las escalas no son muy claras.

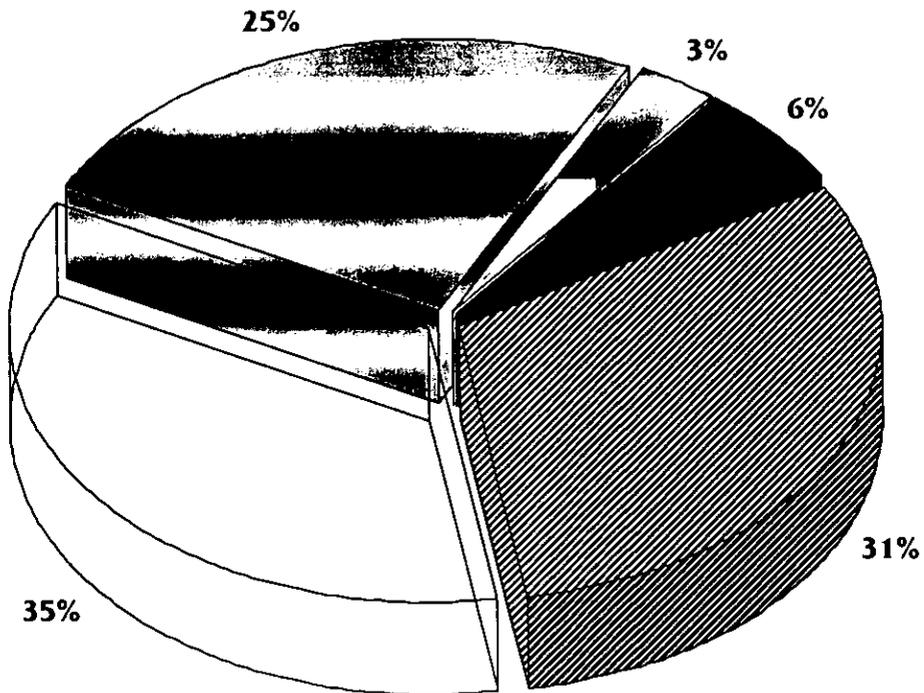


GRÁFICA 62



57.- En esta organización la exigencia a l@s trabajadores por un alto desempeño es:

4	3	2	1	0
Muy Alta	Alta	Medianamente	Baja	Muy poca
20	23	16	2	4



A un 66% coincide en que en la empresa la exigencia a l@s trabajadores por un alto desempeño en su trabajo es mucho.

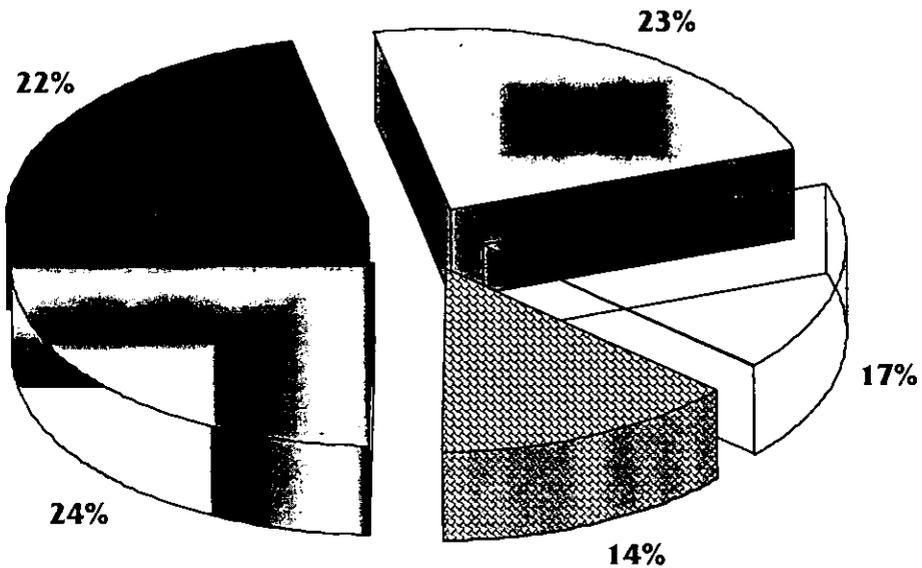


GRÁFICA 63



58.- Desde su punto de vista el estilo que tiene la dirección para el logro de sus objetivos es:

4	3	2	1	0
Muy participativo	Participativo	Medianamente	Autoritario	Muy autoritario
14	15	11	9	16



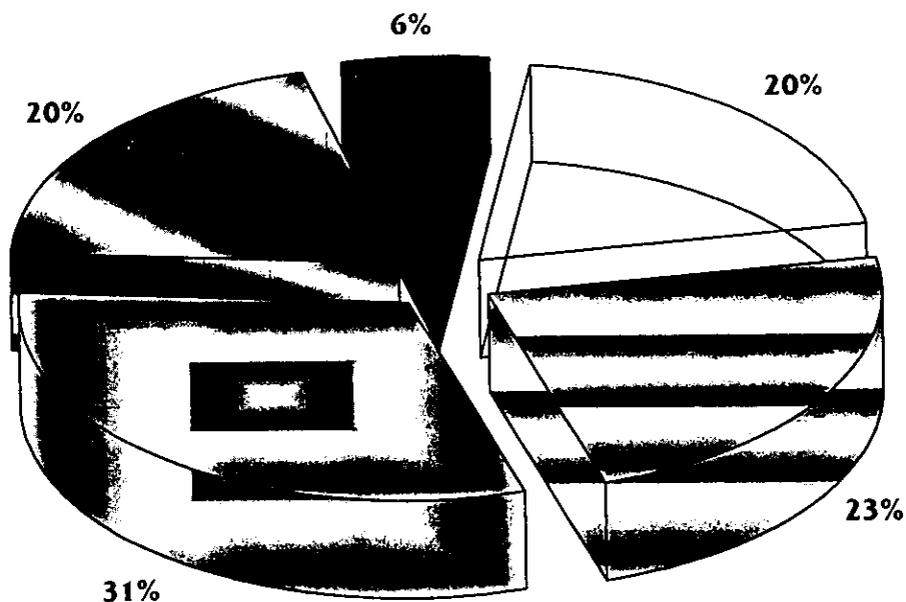
Desde el punto de vista de l@s entrevistad@s, el estilo de la dirección es autoritario en un 55% y medianamente participativo en un 45%.



GRÁFICA 64

59.- En su opinión cuando en la empresa se critica el desempeño de alguna persona se hace de manera:

4 Constructivo	3 Poco constructivo	2 Medianamente	1 Poco destructivo	0 Destructivo
15	20	13	4	13



En opinión de l@s entrevistad@s en la empresa se critica el desempeño de manera constructiva en un 54%.

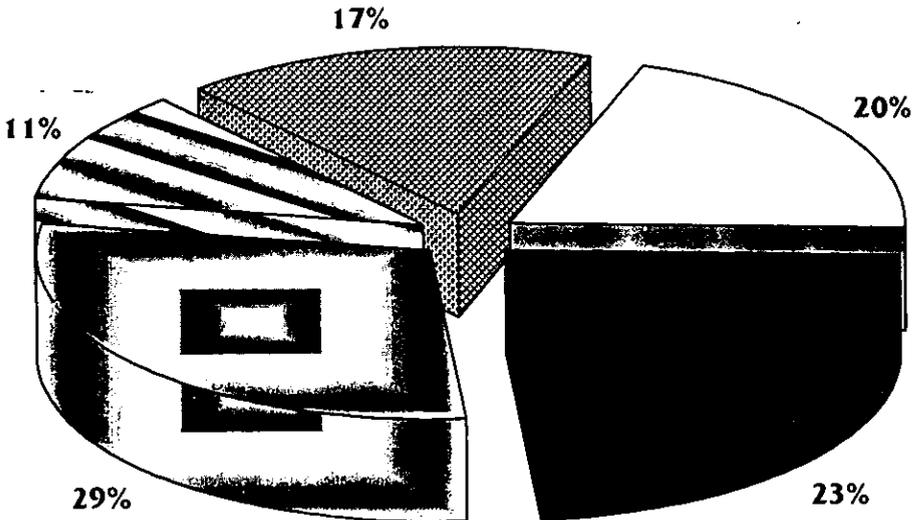


**GRÁFICA 65**

60.- En su opinión cuando en la empresa se critica el desempeño de alguna persona se hace de manera:

4 Con toda la información necesaria	3 Con la información necesaria	2 Con poca información	1 Con información no necesaria	0 Sin la información necesaria
13	15	19	7	11

- 4 Con toda la información necesaria
- 3 Con la información necesaria
- 2 Con poca información
- 1 Con información no necesaria
- 0 Sin la información necesaria



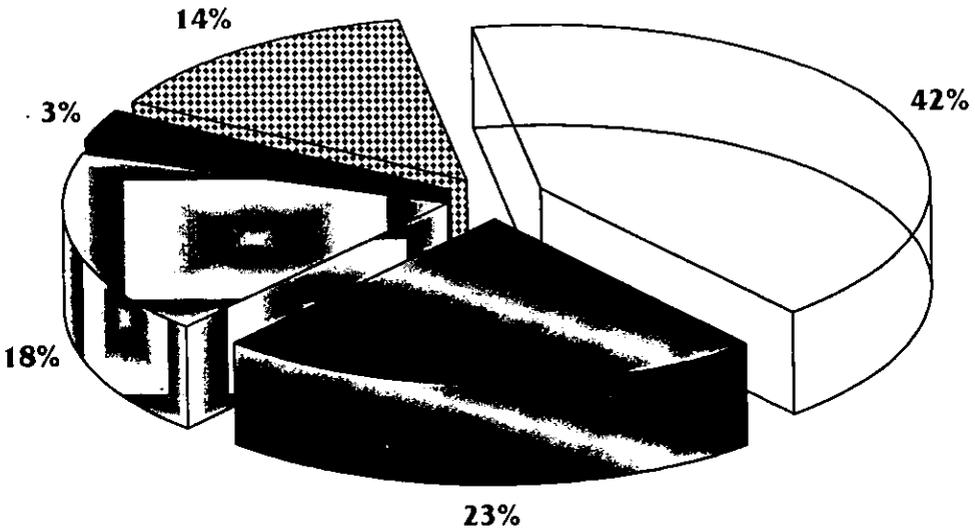
Un 57% opinan que cuando en la empresa se critica el desempeño, se basa sin la información necesaria.



GRÁFICA 66

61.- En su caso, los efectos de la capacitación han sido:

4	3	2	1	0
Muy útiles	Útiles	Poco útiles	Poco Inútiles	Inútiles
27	15	12	2	9



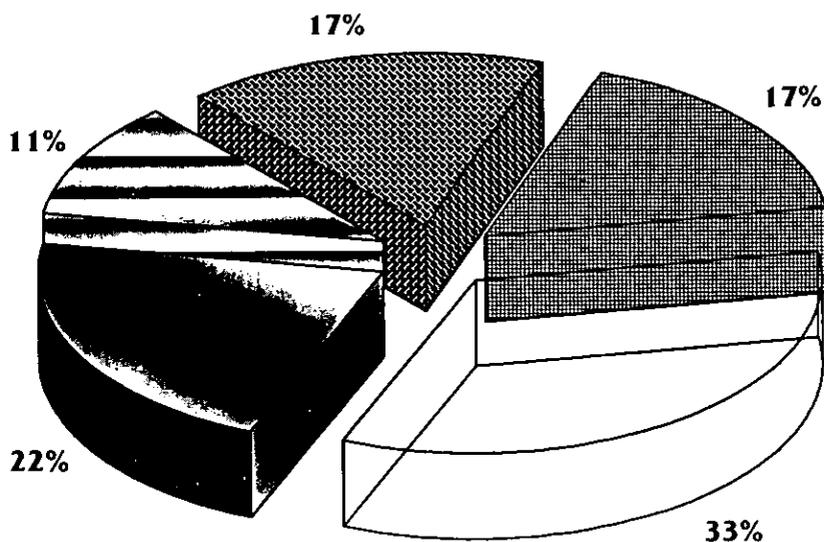
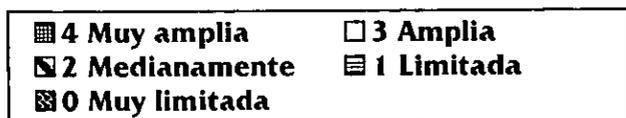
Los efectos de la capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos fueron en un 65% útiles.



**GRÁFICA 67**

62.- En esta organización se estimula la discusión de los conflictos o dificultades en una forma:

4	3	2	1	0
Muy amplia	Amplia	Medianamente	Limitada	Muy limitada
11	22	14	7	11

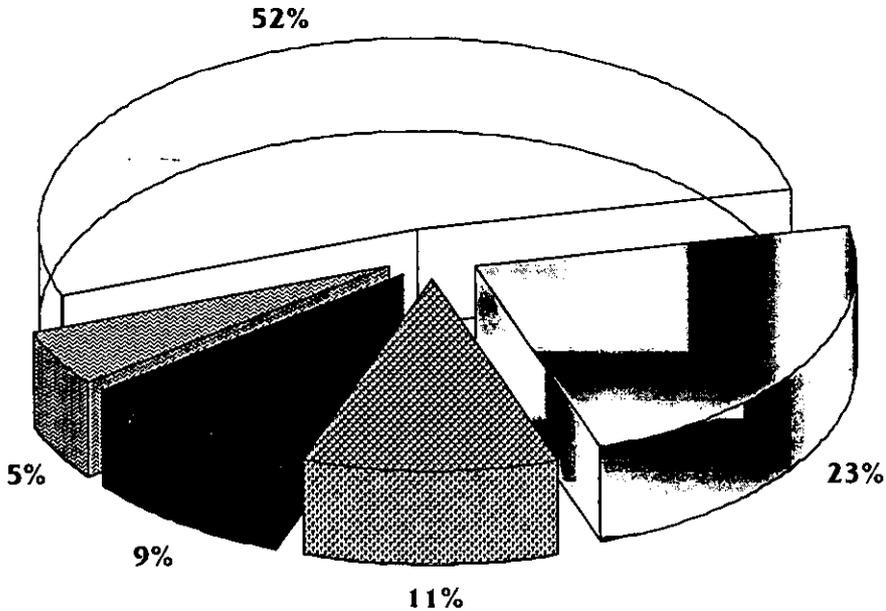
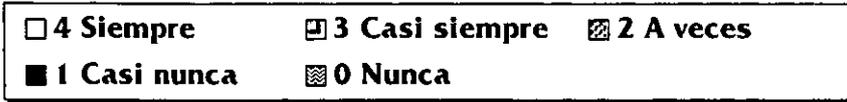


Los entrevistados expusieron en un 51% que en la empresa estimula la discusión de conflictos en forma amplia, paradójicamente un 49% afirmó que la discusión de tales conflictos es limitada.

GRÁFICA 68

63.- Su jefe se mantiene constantemente informado de los problemas del departamento y busca preverlos.

4	3	2	1	0
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
34	15	7	6	3



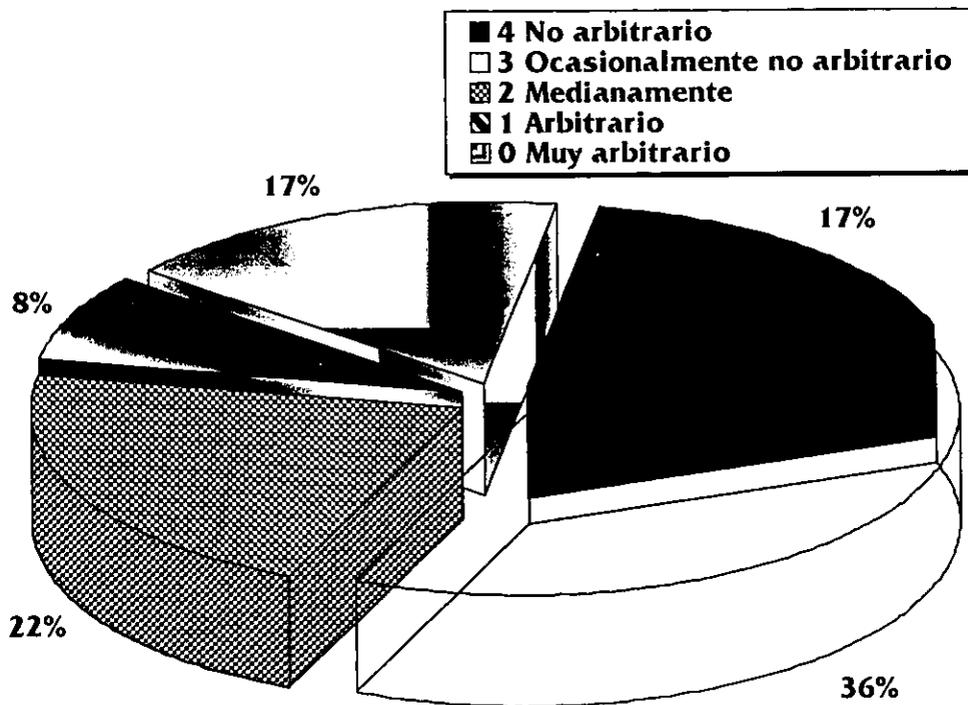
El 75% exteriorizó que realmente su jefe se mantiene informado constantemente de los problemas que surgen en su departamento, así como también preverlos.



GRÁFICA 69

64.- El estilo de la empresa para arreglar conflictos de sus trabajadores es:

4 No arbitrario	3 Ocasionalmente no arbitrario	2 Medianamente	1 Arbitrario	0 Muy arbitrario
11	24	14	5	11



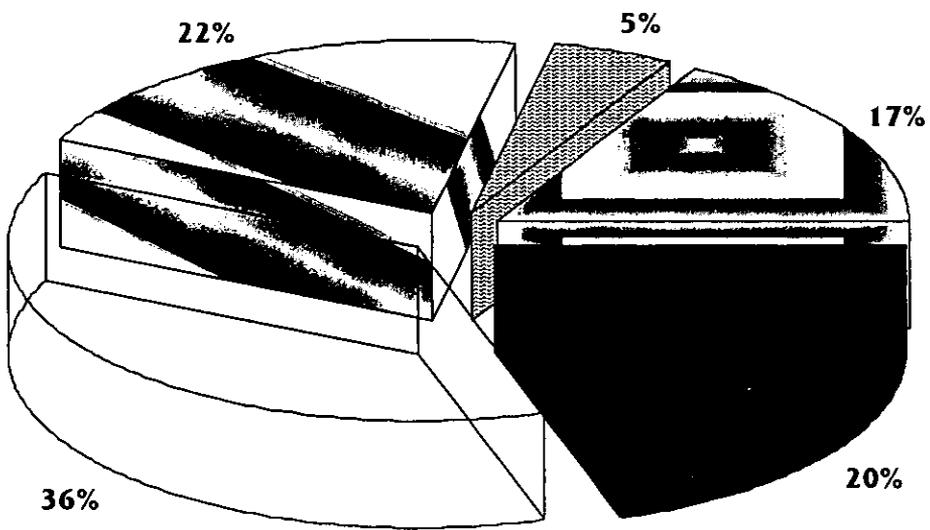
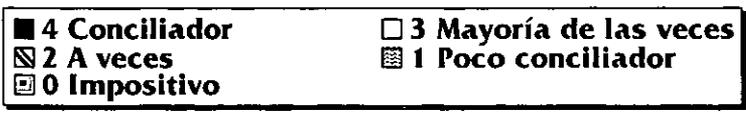
El estilo que tiene la empresa para arreglar los conflictos que se suscitan entre sus trabajadores es, en un 54%, no arbitrario.



GRÁFICA 70

65.- El estilo de la empresa para arreglar conflictos de sus trabajadores es:

4	3	2	1	0
Conciliador	Mayoría de las veces	A veces	Poco conciliador	Impositivo
13	24	14	3	11



El estilo que tiene la empresa para solucionar conflictos existentes entre sus trabajadores es preponderantemente conciliador hablando de 57%.

## BIBLIOGRAFÍA

- 📖 ANAYA, Loera. María Guadalupe, "Manual: Manejo de las Relaciones Laborales". Diplomado: "Planeación y Administración de Recursos Humanos", Centro de Educación Continúa de la Escuela Nacional de Trabajo Social, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 2001, pp.77
- 📖 B., Maddux. Robert, "Evaluación Efectiva del Desempeño", Manuales Didácticos de Administración, México, D.F., Trillas, 1991, pp.80
- 📖 BAUMGATEN. Franziska, "Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa", Barcelona-España, 2ª. Edición, editorial Trillas, 1983, pp.156
- 📖 BERVAR, Raphael, "Métodos para la Comunicación Efectiva: Guía para la Creación de Relaciones.", México, D.F., Limusa, 1978, pp.208
- 📖 BLANCHARD, Ken. O' CONNOR, Michael, "Administración por valores", México, D.F., Norma, 1997, pp.150
- 📖 BRUNET, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", México, D.F., Trillas, 1997, pp.121
- 📖 BIRSK, Edward. Collins, "El Factor Humano en la Dirección de Empresa: Un Estudio Exhaustivo de las más Modernas Perspectivas acerca de las Relaciones Humanas", Buenos Aires, Argentina, 1956
- 📖 "Como Detectar el Clima Laboral", dirección: [www.rrhhmagazine.com](http://www.rrhhmagazine.com)
- 📖 DENISON, Daniel R., "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional", Bogotá, Colombia, 1991, pp.86
- 📖 Diccionario Océano de "sinónimos y antónimos" Barcelona, España, Océano grupo editorial S.A., 1998, pp.1004
- 📖 "Dimensiones del Clima Organizacional o Laboral", dirección: [www.calidad.org](http://www.calidad.org)
- 📖 ETTINGER. Karl, E., "Relaciones Humanas", México, D.F., Herrero Hermanos, 1998, pp. 102
- 📖 "Evaluación de 360°" dirección: [www.areasrh.com](http://www.areasrh.com)

- ☞ "Evaluación de 360°" dirección: [www.latinamericanjobs.com](http://www.latinamericanjobs.com)
- ☞ FILLEY. Alan C., " Solución de Conflictos Interpersonales", México, D.F., editorial Trillas, 1985, pp.122
- ☞ FLORES, Robledo Jesús. "Manual: Enfoques y Teorías sobre la Organización", Diplomado: Planeación y Administración de Recursos Humanos, Centro de Educación Continúa de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.,2001, pp.40
- ☞ FLORES, Robledo. Jesús, "Manual: Diseño e Implementación de Programas de Capacitación y Desarrollo del Factor Humano", Diplomado: Planeación y Administración de Recursos Humanos, Centro de Educación Continúa de la Escuela Nacional de Trabajo Social, Universidad Nacional Autónoma de México, 2001, pp.60
- ☞ GARDNER, Buriñeigh. Bradford, "Relaciones Humanas en la Empresa", Madrid-España, Editorial Riasp, 1984, pp.74
- ☞ GOLEMAN, Daniel. "Inteligencia emocional en la empresa", España, editorial Vergara, 1999
- ☞ GONZÁLEZ, García. María del Carmen, "Como Mejorar las Relaciones Humanas con Enfoque al Crecimiento Personal y Empresarial", México, D.F., Ediciones Fiscales ISEF, 1998, pp.165
- ☞ GRAES. George B., "Las Reglas no Escritas de la Empresa:15 Secretos y un Programa en su carrera", México, D.F., ed. Norma, 1991
- ☞ GUIZAR, Montufar Rafael "desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones, México, D.F., Mc Graw Hill, 1998, pp.285
- ☞ HODNETT. Edward, " El Arte de Trabajar con la Gente", México, D.F., Herrero Hermanos, 1999, pp.156
- ☞ LATHAM. James L., "Relaciones Humanas en la Empresa", Barcelona, España, editorial Sagitario, 1980, pp.65
- ☞ MANCERA, Ávila. María de los Ángeles, "Manual: Diseño de Referentes Administrativos para la Organización y Desarrollo del Factor Humano", Diplomado: Planeación y Administración de Recursos Humanos, Centro de Educación Continúa de la Escuela Nacional de Trabajo Social, Universidad Nacional Autónoma de México, 2001, pp.40

- 📖 "Medición del Clima laboral: Calidad Personal", dirección: [www.conseguircp.ar](http://www.conseguircp.ar)
- 📖 "Medición del Clima Laboral en las Organizaciones", dirección: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- 📖 MENDOZA, Núñez Alejandro. "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo", México, D.F., Trillas, 1998, pp.175
- 📖 "Motivación, Clima Laboral y Liderazgo", dirección: [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com)
- 📖 Océano Uno Color, diccionario enciclopédico Madrid-España, Océano grupo editorial S.A., 1995, pp.1784
- 📖 PINILLA, Sánchez. Concha Antonia, "Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa: la Realidad en el Trabajo los Conflictos Laborales y sus Soluciones; Selección, Organización, Comunicación y Rendimiento del Personal", Barcelona, España, Técnicas Asociados, 1972, pp.105
- 📖 "Recursos Humanos y Clima Laboral", dirección: [www.inp.cl](http://www.inp.cl)
- 📖 "Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral", dirección: [www.el-mundo.es](http://www.el-mundo.es)
- 📖 SAPSIOSI, Gerardo, "Clínica Empresarial: Una Metodología Paso a Paso para Desarrollar Monitorear un Plan de Negocios", Buenos Aires, Argentina, 1997, pp.235
- 📖 SFERRA, Adam, "Personalidad y Relaciones Humanas", 2ª. Edición, México, D.F., Mac Graw Hill, 1997, pp.244
- 📖 SILICEO, Aguilar Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal", México, Limusa, 2000, pp.210
- 📖 TÉLLEZ, Rosales. Laura, "Manual de Estrategias Prácticas para el Reclutamiento y Selección de personal", Diplomado: Planeación y Administración de Recursos Humanos, Centro de Educación Continúa de la Escuela Nacional de Trabajo Social, Universidad Nacional Autónoma de México, 2001, pp.57
- 📖 "Trabajo Social Empresarial", Escuela Nacional de Trabajo Social, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 1997, pp.28
- 📖 WENDELL, L. French, "Desarrollo Organizacional: aportaciones de las creencias de la conducta para el mejoramiento de la organización", México, editorial Pretise-Hall, 1995, pp.520