

01521  
23



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**"CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL S.A. DE C.V.  
SUCURSAL LA VIGA"**

**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  
PRESENTAN:**

**CHAVEZ SANCHEZ CECILIA  
MARTINEZ RODRIGUEZ FEDERICO  
RODEA JIMENEZ JUANA MARGARITA  
TRIGO ALBAZAN SERIAE**

**DIRECTOR: LIC. JESUS FLORES ROBLEDO**



MEXICO, D.F.

2003

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	5
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Estructuralismo	7
1.2 Cultura organizacional.	9
1.3 Clima organizacional.	
1.3.1 Antecedentes.	13
1.3.2 Concepto.	13
1.3.3 Importancia.	15
1.3.4 Teoría del Clima Organizacional de Rensis likert.	16
1.3.5 Componentes del Clima Organizacional.	19
1.3.6 Dimensiones del Clima Organizacional.	21
1.3.7 Efectos del Clima en una Organización.	26
1.3.8 Cambio de Clima en una organización.	27
1.3 La empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V.	28
1.4 ¿Qué es el Autofinanciamiento?	29
1.5 Antecedentes.	30
1.6 Aportaciones de Trabajo Social a las empresas privadas.	32

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2. METODOLOGÍA**

2.1 Justificación.....	37
2.2 Objetivos.....	38
2.3 Tipo de estudio.....	38
2.4 Hipótesis.....	39
2.4.1 Variables.....	40
2.4.2 Definición Conceptual.....	40
2.4.3 Definición Operacional.....	42
2.5 Tipo de diseño.....	44
2.6 Determinación de la muestra.....	44
2.7 Características del instrumento.....	44

## **3. RESULTADOS**

3.1 Datos Generales.....	46
3.2 Dimensiones.....	
3.2.1 Políticas.....	48
3.2.2 Comunicación.....	49
3.2.3 Liderazgo.....	50
3.2.4 Sueldo.....	51
3.2.5 Capacitación.....	52
3.2.6 Motivación.....	53
3.2.7 Recursos materiales y físicos.....	54
3.2.8 Apartado especial.....	55
3.3 Clima Organizacional de la empresa.....	56

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**4. PROPUESTA..... 57**

**5. BIBLIOGRAFÍA ..... 61**

**6. ANEXOS ..... 64**

    Organigrama  
    Cuestionario de Clima Organizacional  
    Gráficas

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su gente. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, necesitan saber si filosofía es comprendida y compartida por su personal, que problemas de comunicación tienen, etc. Estas evaluaciones deben ser efectuadas preferentemente por personas externas a la empresa a fin de evitar posibles presiones o filtraciones de la información.

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

El presente estudio de clima organizacional fue realizado en la empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga, aquí se aplicó un cuestionario elaborado por el equipo en donde se evalúan dimensiones como: políticas de la empresa, comunicación, liderazgo, sueldos, capacitación y recursos materiales y físicos, dicho cuestionario consta de 34 preguntas y se aplicó al personal administrativo de la empresa citada anteriormente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1. MARCO TEÓRICO**

## 1.1 ESTRUCTURALISMO

Para la realización de esta investigación se eligió la corriente estructuralista que a continuación se explica.

El estructuralismo es una corriente del pensamiento que nace a comienzos del siglo XX a partir de los trabajos lingüísticos de F. de Saussure y que luego Levi Strauss aplica a la antropología y Barthes a la crítica literaria. Paralelamente Lacan lo hace a la lectura de Freud y Althusser a la de Marx. Esta corriente está presente en determinadas ciencias humanas que intenta destacar en el análisis de los hechos humanos, por una parte la totalidad en relación con el individuo particular, por la otra la sincronía de los hechos mas que su historia y evolución.

El método estructural consiste en analizar cada problema, hecho o fenómeno dentro de la estructura en la que se encuentra integrado y luego en estructuras más amplias, recorriendo todas las interdependencias posibles hasta llegar a la fuente última de todas las estructuras existentes, que es la estructura del inconsciente humano.

El estructuralismo sirvió a la administración y sus orígenes fueron los siguientes:

1. La necesidad de visualizar a la organización como una unidad social grande y compleja donde interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización como la viabilidad económica de la organización.
2. La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de éstas en el estudio de las organizaciones. Las ideas de diversos autores acerca del estructuralismo trajeron nuevas concepciones respecto al estudio de las organizaciones sociales:
  - Levy Strauss .- Estructuralismo abstracto: la estructura es una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica.
  - Gurwitsch y Radcliff Brown .- Estructuralismo concreto: la estructura es un conjunto de relaciones sociales en un momento dado.
  - Karl Marx .- Estructuralismo dialéctico: la estructura está constituida en partes que a lo largo del desarrollo del todo se descubren, se diferencian y de una forma dialéctica ganan autonomía unas sobre las otras manteniendo la integración y la totalidad sin hacer una suma entre sí, sino por la reciprocidad instituida entre ellas.



3. Surge un nuevo concepto de estructura:

"La estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que subsiste inalterado, o sea, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones."

El concepto de estructura significa el análisis interno de una totalidad en sus elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc. permitiendo una comparación, pues puede ser aplicado a cosas deferentes entre si.

Por lo tanto el estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando su valor de posición y se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es mayor que la suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo.

Otras características son:

- Fue desarrollada por sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano.
- Analiza los conflictos que se generan por el disfuncionamiento de las estructuras.
- Analiza la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva considerada como organización.
- Estudia las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y el medio ambiente.
- Estudia las organizaciones de todo tipo
- Analiza los objetivos organizacionales.

Algunos sociólogos centraron su análisis de la corriente estructuralista dentro de las organizaciones en estos puntos:

- Los objetivos de las organizaciones
- Tipología de las organizaciones
- Relaciones sociales dentro de la organización
- La organización y su relación con el medio ambiente social
- Los conflictos en la organización.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill 2ª Edición pág.356.

## 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a los nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización, todo mundo participa en ella pero por lo general pasa inadvertida."<sup>2</sup>

Por consiguiente la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas e ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular.

La cultura de una organización empieza con un líder que implanta ideas y valores como una visión, filosofía o estrategia de negocios, cuando dichas ideas llevan al éxito de la organización se institucionalizan y surge un clima organizacional.

La cultura tiene dos funciones principales:

### 1. La integración interna:

Es la integración de los miembros para que sepan como relacionarse; significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. La cultura guía las relaciones diarias de trabajo y determina la forma en que la gente se comunica dentro de la organización, los comportamientos que son aceptables y la forma en que se asigna el poder y el estatus.

### 2. La integración externa:

Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con la gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas. Puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes.

<sup>2</sup> Richard L. Daft Teoría y diseño organizacional. 6ª. Ed., Thomson Editores México 1998 pág. 368

Según Edgar Shein la cultura de una organización está presente en tres niveles:

**1. Artefactos:**

Es lo que se ve, escucha y se siente. Incluye productos, servicios y conducta de los miembros de la organización. Son las cosas que se reúnen para definir una cultura y revelan de lo que se trata y a quienes se les presta atención.

Dentro de los artefactos que se presentan en una organización se puede mencionar la forma de vestir de la gente o en el caso de la empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. la forma de tratar a los clientes.

**2. Valores adoptados:**

Se refiere a la forma de explicar por qué se hacen las cosas. La mayor parte de las culturas organizacionales pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la cultura.

**3. Supuestos básicos:**

Son las creencias que los miembros de una organización dan por sentadas.

La interpretación de la cultura se puede dar a través de aspectos observables como ritos y ceremonias, anécdotas, símbolos y lenguaje.

**Ritos y ceremonias:**

Son importantes artefactos para la cultura, son actividades elaboradas y planeadas que forman parte de un acto especial y que se presentan delante de un auditorio, éstos pueden ser desde actividades de desarrollo organizacional hasta una fiesta navideña.

**Anécdotas:**

Son narraciones basadas en hechos reales que se comparen entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos. Las anécdotas pueden ser de héroes de la compañía que sirven como modelos para cumplir normas y valores culturales. Las anécdotas mantienen vivos los valores primarios de la organización y aportan un conocimiento que comparten los empleados.

**Símbolos:**

Las ceremonias, las historias, los refranes y los ritos simbolizan los valores más profundos de una organización. Los símbolos físicos enfocan la atención en un aspecto específico como por ejemplo que los integrantes de una organización traigan un botón rojo que simbolice que un proyecto está retrasado.

**Lenguaje:**

Es la última técnica para influir en la cultura. Muchas compañías emplean una expresión, un refrán y otra forma de lenguaje para transmitir un significado especial a los empleados. Por ejemplo que todos los empleados de una organización memoricen y repitan: "Yo soy importante para mi empresa"

La cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y perfila sus actos hacia la obtención de metas de la organización. La cultura debe estar alineada con otras actividades de la organización como la planificación, la organización, la dirección y el control, si esto no sucede la organización tendrá problemas.

En un estudio de cultura organizacional se identificaron dos niveles de ella uno visible y otro invisible. En el visible están las normas de conducta del grupo que son las formas comunes o generalizadas de actuar que se encuentran en un grupo y que persisten porque los miembros suelen comportarse de manera que enseña estas prácticas a los miembros nuevos recompensando a los que encajan y sancionando a los que no lo hacen.

En el nivel invisible se encuentran los valores compartidos que son los intereses y metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo, que suelen dar forma a la conducta del mismo y que con frecuencia persisten con el tiempo incluso aunque cambien los miembros del grupo. Estos son más difíciles de cambiar.

Del mismo estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. La cultura organizacional puede tener a largo plazo un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa.
2. La cultura organizacional es un factor que determina el éxito o el fracaso de las empresas.
3. Es difícil pero la cultura de una organización se puede cambiar

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La cultura organizacional es el integrador de todas las organizaciones y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano, de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el que se concretan los objetivos. Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios, es por eso que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Cultura y Clima son términos de relevada importancia de ellos dependerá la eficacia y productividad de las organizaciones. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

## 1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1.3.1 ANTECEDENTES

El concepto de clima organizacional es muy reciente, fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima, etc. Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques que se le han dado al concepto de clima organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

### 1.3.2 CONCEPTO

Muchos autores han dado una definición de clima organizacional y todos coinciden en que es:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes.

También puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira a su alrededor, así como entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Desde un enfoque estructuralista los investigadores Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como "el conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman"<sup>3</sup>

<sup>3</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm)

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A fin de comprender mejor el concepto clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El concepto de clima organizacional tiene características como:

- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de las personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es un determinante del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas
- Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, dichas características pueden ser externas (organizacionales) o internas (personales).
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto determina el clima organizacional ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

### 1.3.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones principales:

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

De tal forma que el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de tal manera que pueda administrar lo mas eficazmente su organización.

Y para lograr una administración eficaz, también es importante tomar en cuenta el carácter específico y general del clima organizacional ya que dentro de una misma organización algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que otros de la misma empresa perciben el clima de manera mas positiva.

De tal forma que si se desea evaluar el clima de una organización no es necesario reunir las percepciones de todos los empleados, el estudio de clima organizacional será valido si se interroga a una muestra representativa de empleados por cada departamento. El clima total equivale a la media de los climas reunidos en todos los departamentos.

Asimismo puede haber variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o nivel jerárquico que se ocupe dentro de la organización.



### 1.3.4 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT

La teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización fue creada por Rensis Likert . permite visualizar las causas y efectos de los climas que se estudian y analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

La teoría de Likert establece que el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

#### 1. Variables Causales:

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales:

- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización
- Son variables independientes, es decir, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables y si éstas permanecen sin cambios no sufren la influencia de las otras variables.

#### 2. Variables intermedias:

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

#### 3. Variables finales:

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario
  - Autoritario explotador
  - Autoritario paternalista
2. Clima de tipo participativo
  - Consultivo
  - Participación de grupo

Los cuales se explican en el siguiente cuadro:

	SISTEMA I AUTORITARIO EXPLOTADOR	SISTEMA II AUTORITARIO PATERNALISTA	SISTEMA III CONSULTIVO	SISTEMA IV PARTICIPACIÓN DE GRUPO
Métodos de mando	Autocrático, sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados	De naturaleza autoritaria con poca relación de confianza entre jefes y subordinados.	Consulta entre superiores y subordinados con una relación de confianza elevada	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza entre jefes/subordinados
Motivación	Prevalece la desconfianza No hay sentimiento de responsabilidad	Se basan en las necesidades del dinero, el ego y el poder	Se usan las recompensas, los castigos ocasionales. Las actitudes de los empleados son favorables	Los empleados están motivados por la participación y la implicación.
Trabajo en equipo	No existe trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.	Existe poco trabajo en equipo	Existe una cantidad moderada de interacciones de tipo superior/subordinado	Se trabaja en equipo con la dirección y se tiene bastante influencia
Comunicación	Hay poca comunicación ascendente o descendente y es percibida con desconfianza	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.	Es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral	Se hace de manera ascendente, descendente y lateral.
Toma de decisiones	Las decisiones se toman en la cumbre, son poco motivantes y las toma una sola persona.	Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas se hacen en los niveles mas inferiores.	Las y las decisiones se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar otras	Está en toda la organización, bien integrado en todos los niveles
Proceso de control	Se efectúa solo en la cumbre, existe una organización informal	Se efectúa en la cumbre	Se delegan de arriba hacia abajo con sentimiento de responsabilidad.	Hay responsabilidades implicadas a nivel de control con implicación de los niveles inferiores

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Según Luc Bunet varios autores han dado a los diferentes tipos de climas los calificativos de abiertos y cerrados. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa; en este tipo de clima las relaciones interpersonales son de desconfianza y tensas.

En la teoría de Likert corresponden a un clima cerrado los sistemas I y II y a un clima abierto los sistemas III y IV.

### **1.3.5 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Los componentes del clima organizacional se dividen en comportamientos individuales y grupales; estructura y procesos organizacionales. La interacción de estos ocasiona resultados, estos pueden ser favorables o desfavorables dependiendo el tipo de clima que haya en la organización.

A continuación se desarrollan los componentes y resultados del clima organizacional

#### **Componentes:**

Los componentes se dividen en comportamientos individual y grupal, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales.

#### **COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

Actitudes  
Percepciones  
Personalidad  
Estrés  
Valores  
Aprendizaje

#### **MOTIVACIÓN**

Motivos  
Necesidades  
Esfuerzo  
Refuerzo

#### **COMPORTAMIENTO GRUPAL**

Estructura  
Procesos  
Cohesión  
Normas y papeles

#### **LIDERAZGO**

Poder  
Políticas  
Influencia  
Estilo

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Macrodimensiones  
Microdimensiones

## PROCESOS ORGANIZACIONALES

Evaluación del rendimiento  
Sistema de remuneración  
Comunicación  
Toma de decisiones

### Resultados:

El resultado es rendimientos que se divide en individual, grupal y de la organización.

#### INDIVIDUAL

Alcance de objetivos  
Satisfacción en el trabajo  
Satisfacción en la carrera  
Calidad del trabajo

#### GRUPAL

Alcance de los objetivos  
Moral  
Resultados  
Cohesión

#### ORGANIZACIÓN

Producto  
Eficacia  
Satisfacción  
Adaptación  
Desarrollo  
Supervivencia  
Tasa de rotación  
Ausentismo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El instrumento que más frecuentemente se utiliza para medir el clima organizacional es el cuestionario, en algunos de ellos se evalúa el clima en la situación actual y la situación ideal.

En el cuestionario se deben evaluar varias dimensiones para obtener una estimación más exacta del clima en una organización. Dicha organización funciona como una microsociedad o un sistema social caracterizada por dimensiones que pueden afectar el comportamiento de los individuos.

Por lo tanto las dimensiones forman las categorías que se van a evaluar a fin de conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral.

Los investigadores no se han puesto de acuerdo en cuanto a las dimensiones que deben ser evaluadas para una medición más exacta del clima, algunos de los más reconocidos son:

#### **Likert:**

**Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

**Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

**Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

### **Litwin y Stringer:**

**Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

**Responsabilidad individual:** Sentimientos de autonomía, sentirse su propio patrón.

**Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

**Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

**Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

**Tolerancia y conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

### **Pichardrd y Karasick:**

**Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

**Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

**Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

**Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, beneficios sociales, etc)

**Rendimiento:** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforma a las habilidades del ejecutante.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

**Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

**Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Estos autores proponen medir deferentes dimensiones pero cualquiera que sea el cuestionario que se utilice las que no pueden faltar son las referentes a:

- Nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.



Las dimensiones utilizadas en el cuestionario aplicado a la empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga fueron las siguientes:

**Políticas:**

Esta dimensión la manejan Pichard y Karasick, estos autores manejan las políticas que es la forma en como se conducen los empleados dentro de la organización en la dimensión que denominan estructura la y la definen como la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

**Comunicación:**

Esta dimensión es sugerida por Likert refiriéndose a las características de los procesos de comunicación, analizando la naturaleza de los tipos que existen de la misma así como la manera de ejercerlos.

**Liderazgo:**

Likert lo llama métodos de mando y es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Sueldo:**

Esta dimensión la incluyen Litwin y Stringer como remuneración refiriéndose a la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. También Pichard y Karasick mencionan que este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

**Capacitación:**

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal"

---

<sup>4</sup> Mendoza Núñez Alejandro Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo 4ª. Edición México 1998 Ed. Trillas pág. 25

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## **Motivación:**

Likert lo llama fuerzas motivacionales, refiriéndose a los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Pichard y Karasick mencionan que esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

## **Recursos materiales y físicos:**

Pichard y Karasick incluyen este aspecto en la dimensión que ellos llaman conflicto y cooperación, se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

### 1.3.7 EFECTOS DEL CLIMA EN UNA ORGANIZACIÓN

Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización ya sean positivas o negativas. Entre las positivas se encuentran las siguientes: logro de objetivos, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. y entre las negativas está la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Las investigaciones hechas durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos:

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Un clima de tipo autoritario no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, también a la lentitud, desgano e indiferencia; el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir con lo mínimo.

El segundo es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa y se crea en la organización un clima en el que se trata a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Algunas variables como el tamaño y dimensión de una empresa, así como los reglamentos y las políticas que ésta adopta pueden influir sobre la percepción del clima, éste actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización ya que es como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar.

Los actos delictivos como robos, vandalismo y sabotaje están relacionados con el clima organizacional. Un empleado que percibe su clima de trabajo como abierto y participativo tendrá una mayor tendencia a implicarse en la vida de su institución y a respetar la propiedad organizacional que considerará como suya.

La percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo. Cuando los participantes se sienten molestos y frustrados dentro de un sistema buscan hacerse representar por un organismo socialmente reconocido y con credibilidad esto es la sindicalización; los empleados sindicalizados que perciben negativamente su clima de trabajo pueden utilizar al máximo los mecanismos sindicales como quejas o huelgas para hacerse escuchar o expresar sus descontentos.

Las empresas donde el clima es autoritario son altas las tasas de accidentes de trabajo, de ausentismo y rotación; en cambio los niveles de satisfacción y rendimiento se relacionan con climas abiertos o participativos.

### 1.3.8 CAMBIO DE CLIMA EN UNA ORGANIZACIÓN

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía del desarrollo organizacional. Según Benis el desarrollo organizacional "es una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia."<sup>5</sup>

Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización, pero debe tenerse cuidado ya que el cambio provocado en un componente puede ser no válido por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

Las estrategias más comunes para el desarrollo organizacional se basan en la intervención, ya sea al nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio es mayor si se implican conjuntamente todos los componentes humanos: dirección y empleados y los componentes físicos sin que importe el tipo de programas de desarrollo organizacional que se utilice.

No es fácil cambiar el clima de una organización, se requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne, implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicio la base del funcionamiento de su organización. Antes de intervenir para el cambio del clima hay que tener una identificación precisa del problema y el programa que se decida utilizar deberá estar de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes del clima de la organización y con los objetivos que se quieran alcanzar.

<sup>5</sup> Luc Buneit El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias Ed. Trillas México 1987 pág. 105

## **1.4 LA EMPRESA DE AUTOFINANCIAMIENTO TOTAL S.A. DE C.V.**

### **FILOSOFIA DE LA EMPRESA**

Ser una empresa altamente eficiente, razonablemente rentable, pero profundamente humana, propiciando un sentido de pertenencia en su personal, de manera que la gente esté contenta, para servir con toda plenitud de facultades y recursos a nuestros clientes.

### **MISIÓN**

Darle poder de compra a la gente que no lo tiene, fomentando el hábito del AHORRO, para que adquiera los satisfactores que necesite.

### **VISIÓN**

No hay una redacción de la visión de la empresa

### **CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS**

- 1.- Confiabilidad: entendiendo que "LA HONRADEZ PAGA DIVIDENDOS"
- 2.- Somos los expertos en autofinanciamiento
- 3.- Siempre hemos cumplido nuestros compromisos

### **VENTAJAS COMPETITIVAS**

- Única empresa que hace sorteos mensuales, abiertos; de cara al público, obligados, en cada grupo.
- Todas las marcas de autos, usted escoge
- Única empresa que celebra subastas abiertas; de cara al público (CASA, AUTO Y CAMIÓN)
- Los grupos son cerrados, de manera que los participantes pueden llevar el control de los adjudicados. Esto ofrece certidumbre.

## **1.5 ¿QUÉ ES EL AUTOFINANCIAMIENTO?**

El autofinanciamiento es un sistema que proporciona PODER DE COMPRA a través de grupos de consumidores que aportan periódicamente sumas de dinero constituyendo un fondo común, el cual se destina a la adquisición de bienes y/o servicios. Dicho fondo es administrado a través de un tercero (un fideicomiso) que garantice la transparencia y seguridad de dichos recursos.

El autofinanciamiento existe en nuestro país desde hace 25 años y durante este tiempo se ha desarrollado hasta lograr un nivel de confiabilidad y aceptación entre el público consumidor que lo convierte en el principal medio existente para alcanzar la propiedad de un bien, tanto mueble como inmueble.

Hoy en día el autofinanciamiento es la manera más accesible e inteligente para obtener una casa, un automóvil o un camión y todo aquello que el público consumidor no pueda pagar de contado, la empresa piensa: "mientras exista gente esperando el camión en la esquina, ofreceremos automóviles y mientras exista gente pagando renta, le brindaremos la opción de tener una casa", sin pagar enganche ni intereses.

Las empresas de autofinanciamiento que se pudieron encontrar dentro del Distrito Federal y no reguladas por la SHCP son:

**AFASA:** Autofinanciamiento automotriz.

**AUTOFINANCIAMIENTO MÉXICO:** Autofinanciamiento automotriz.

**TU CASA EXPRESS:** Autofinanciamiento de bienes muebles, inmuebles y servicios.

## 1.6 ANTECEDENTES

La empresa fue fundada el 23 de junio de 1978 por los señores Lic. Luis Vejar Cortes y el Lic. Juan Antonio Hernández en la Ciudad de México D.F.

La razón social original fue el Autofinanciamiento de Automóviles S.A. de C.V.

A fines de 1978 se abrió la sucursal de Guadalajara y en 1980 la sucursal de Monterrey. Para 1981 se habían abierto más de 5 sucursales en todo el país. Desde su inicio la empresa tuvo una exitosa aceptación en el mercado, ya que el hecho de ofrecer vehículos de todas las marcas permitió que el público tuviera acceso a la adquisición de todo tipo de vehículos.

Para entonces ya se tenía el liderazgo del autofinanciamiento en el mercado y continuaba su crecimientos. Por este tiempo las reglas del autofinanciamiento las establecía la empresa en cuanto a duración de los grupos, los factores de gastos administrativos y características.

Pero debido a que habían aparecido empresas cuyo funcionamiento generaba quejas de los consumidores en 1982 apareció el Artículo 29 Bis de la Ley Federal de Protección al Consumidor que regulaba el autofinanciamiento.

La empresa inmediatamente se apega al nuevo reglamento y así ha funcionado desde entonces.

En 1983 la operación era de tal magnitud que generaba problemas de control, por lo que los socios decidieron separarse y se constituyeron dos compañías: Autofinanciamiento de Automóviles Guadalajara S.A. de C.V. y Autofinanciamiento de Automóviles de México S.A. de C.V.

En 1987 se constituyó una tercera compañía de Autofinanciamiento de Automóviles de Monterrey S.A. de C.V. de la cual es propietario el Lic. Armando Vejar Cortes.

Finalmente en 1995 debido a que clientes del norte de la República sentían que había una incongruencia en la razón social pues firmaban contratos de casas con Autofinanciamiento de Automóviles Guadalajara, se decidió crear Autofinanciamiento Total S.A. de C.V., siendo esta razón social la que tiene vigencia en la actualidad.

Durante estos años de existencia la compañía ha debido hacer frente a innumerables devaluaciones, e hiperinflaciones como la de 1986 (160% anual), cambios en las regulaciones establecidas por las

autoridades y a problemas económicos en el país. Pero en todas ellas se han dado cumplimiento cabal a las obligaciones contraídas con los clientes.

A partir de la vigencia del Reglamento del Artículo 63 de PROFECO y a la NOM 037-SCFI-94, se inicia la venta de autofinanciamiento para inmuebles.

En la actualidad se ofrece autofinanciamiento para automóviles, casas y camiones, con sistemas probados y adaptados a la legislación vigente y más importante aún a las necesidades y posibilidades de los clientes, cuidando en todo momento la seguridad que es indispensable para negocios a largo plazo.

Se ha procurado que los sistemas de autofinanciamiento que se tiene en operación "SEAN PAGABLES" hasta llegar a un final feliz para el consumidor y para la empresa, todo esto de acuerdo a las circunstancias y expectativas económicas de nuestro país.



## 1.7 APORTACIONES DE TRABAJO SOCIAL A LAS EMPRESAS PRIVADAS

El trabajo Social en las empresas es un campo nuevo en el que poco a poco se han ido abriendo espacios. "Dentro de ella se puede investigar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los trabajadores desde una perspectiva integral que engloba aspectos sociales ( familia, educación, comunidad hábitos, etc.), económicos (relaciones productivas) y psicológicos (relaciones humanas)"<sup>6</sup> Esto se realiza para lograr el aumento de la productividad y generar un ambiente cordial y agradable.

El objetivo de la intervención del Trabajador Social es: "Generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad; por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social"<sup>7</sup>

Con las funciones y actividades que a continuación se explican es posible observar que el Trabajador Social contribuye al logro de un buen clima organizacional dentro de una organización ya que se ocupa de la parte social o de la relación entre los trabajadores y con la empresa.

Niveles de intervención:

### Empresario

- Diagnóstico laboral enfocado a redes de relaciones humanas.
- Diagnósticos socio-culturales de necesidades y potencialidades del trabajador.
- Atención a grupos, con desarrollo de programas complementarios y posible extensión a sus familias.

### Supervisor

- Desarrollo administrativo y manejo de personal, capacitación, oportunidades de ascenso, liderazgo y orientación basada en un estudio de grupo.

### Trabajador

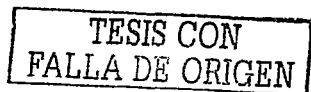
- Estudio social de caso por algún problema ya sea ausentismo, retardos, enfermedad, alcoholismo, etc.

### Grupos:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación, diseñar programas, coordinar la aplicación de los mismos y hacer la evaluación.

<sup>6</sup> Trabajo Social en Empresas. Escuela Nacional de Trabajo Social pág. 2

<sup>7</sup> Ibidem pág. 3



Dentro de los servicios específicos que Trabajo Social puede ofrecer a las empresas están:

### **Perfil Socio-laboral**

Con el perfil socio laboral se va a poder conocer el contexto del trabajador, así como obtener una descripción de las características sociales y laborales que inciden en el desempeño de los mismos, esto nos va a permitir identificar áreas de fortaleza y debilidad de la empresa para elaborar y ejecutar programas de desarrollo.

### **Relaciones Humanas**

Las relaciones humanas son la interrelación de los individuos sobre la base de la comprensión mutua por lo tanto dentro de la empresa se pretende que estas sean satisfactorias ya que las repercusiones que generen los conflictos entre los seres humanos pueden perjudicar la producción en calidad o en cantidad.

El Trabajador Social se da a la tarea de identificar los obstáculos de este tipo que se presentan en la empresa, como pueden ser:

- Comunicación nula o deficiente
- Canalización equívoca de problemas
- Desinterés por metas comunes
- Ausencia de liderazgo
- Resistencia al cambio

Para solucionar estos problemas se consideran ciertas acciones que nos van a llevar a crear una relación de confianza entre el personal, un ambiente agradable y por consiguiente un aumento de la productividad.

## **Motivación**

La motivación del trabajador constituye una estrategia fundamental dentro de la empresa ya que permite satisfacer las necesidades del empleado y aumentar la productividad.

Al motivar al trabajador éste tendrá un cambio de actitud, pues observará que sus necesidades se satisfacen dentro de la empresa y valorará su trabajo lo que llevará a realizar sus labores con mayor empeño y eficacia.

El Trabajador Social contempla el aspecto socio-cultural e implementa alternativas de acción que motiven al trabajador con la finalidad de lograr un desarrollo de sus potencialidades y así evitar carencias en su trabajo. Para esto va a requerir de un conocimiento y análisis de las necesidades del personal de forma individual y grupal con el objeto de emprender acciones en beneficio económico, social, psicológico y cultural del trabajador, logrando por este medio alcanzar los objetivos fijados por la organización.

## **Salud y Seguridad**

Un aspecto importante en las empresas lo constituye la salud en el trabajo ya que representa un factor por medio del cual se propician las condiciones que influyen en el desempeño laboral del individuo.

Las actividades del Trabajador Social serán:

- Diagnosticar la relación entre factores socioculturales y la responsabilidad en la salud y seguridad que el empleado tiene en su ámbito laboral.
- Identificar factores sociales de riesgo.
- Sensibilizar sobre los indicadores de salud individual y del grupo.
- Fomentar acciones de educación social para el cuidado y vigilancia de la salud
- Organizar brigadas de primeros auxilios y prevención de siniestros, considerando las características sociales del grupo trabajador.
- Propiciar una cultura de cuidado, protección y colaboración entre compañeros.
- Integrar las medidas de seguridad e higiene a la vida del trabajador.

## **Capacitación**

El Trabajador Social en esta área tendrá las siguientes funciones:

1. Dirigir a la organización en el proceso de capacitación interviniendo en el desarrollo de todas las fases.
2. Realizar la detección de necesidades de capacitación para establecer una evaluación diagnóstica de la situación de la empresa.
3. Programar las actividades tendientes a satisfacer las necesidades obrero-patronales.
4. Diseñar y organizar en coordinación con las unidades operativas correspondientes (organizaciones gubernamentales, empresariales y/o instituciones de capacitación) programas de capacitación y adiestramiento.
5. Coordinar todos los eventos que en materia de capacitación se establezcan.
6. Promover la participación de los trabajadores en los programas.

## **Familia**

Es importante analizar los factores familiares que repercuten en el desempeño laboral y proponer alternativas que beneficien al trabajador, a su familia y a la organización.

Los aspectos que se toman en cuenta son:

- Tipo de familia: nuclear o extensa
- Dinámica familiar: rol de los integrantes de la familia, relaciones intrafamiliares
- Nivel de vida: economía, vivienda, salud, alimentación.
- Contexto comunitario en que se desarrollan el trabajador y su familia: tradiciones, costumbres y hábitos en la comunidad, organización comunitaria, problemas sociales.

Algunas de las actividades que el Trabajador Social implementa con la familia de los trabajadores son:

- Instrumentar programas que se lleven cabo en periodos vacacionales
- Dirigir programas recreativos y de capacitación a la familia del trabajador
- Llevar a cabo promoción de los programas.
- Organizar visitar, para que la familia del trabajador, conozca las funciones que se desempeñan en la empresa.

## **2. METODOLOGÍA**

## 2.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro del diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos se abordan varios temas, uno de ellos es el de clima organizacional el cual resultó de gran interés para los integrantes del equipo y de ahí surgió la primera inquietud en desarrollar este tema dentro de la empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. sucursal La Vega.

En dicha empresa se hizo el primer contacto con el Gerente de Capacitación Lic. Víctor Manuel Hernández quien estuvo de acuerdo con la participación del equipo, en un primer momento el tiene el propósito de hacer una detección de necesidades de capacitación con el personal administrativo; sin embargo se desencadenaron ciertos problemas, como la falta de participación e interés de los empleados pues el cuestionario les resultaba confuso y extenso, además de que no dejaban de hacer su trabajo mientras respondían las preguntas y en ocasiones el tiempo para entrevistar a una persona era de una hora y media. Todo esto nos llevó a la propuesta de realizar un Clima Organizacional a través del cual se detectarían un mayor número de aspectos que influyen en el desempeño laboral del personal, los factores a considerar son: capacitación, sueldos, liderazgo, motivación, comunicación, etc. La propuesta fue aceptada y dicha investigación se realizó únicamente con el área administrativa de la Sucursal La Vega integrada por 26 personas debido a que el personal de ventas está muy disperso y sería muy difícil trabajar con ellos, así lo informó el gerente de capacitación.

Se considera que una de las razones por las que es importante medir el clima organizacional de una empresa es que a través de esto se puede lograr un doble beneficio; por un lado para los empleados ya que se podrán detectar los problemas existentes ya sea en forma horizontal o vertical y buscarles soluciones logrando así un mejor ambiente de trabajo y por otro lado se beneficia a los jefes ya que conocerán la opinión de los empleados respecto al ambiente laboral prevaleciente en su empresa y así sabrán en que área se deben resolver problemas de este tipo teniendo como consecuencia una mayor eficiencia y productividad en el trabajo de los empleados.

Una de las áreas de intervención del Trabajador Social es la empresarial y dentro de los temas que se pueden desarrollar se encuentra el diagnóstico del clima organizacional, por lo que se decidió abordar este tema ya que dentro del estudio de éste se incluye la elaboración, aplicación y evaluación de un instrumento (cuestionario) el cual arrojará información para elaborar un diagnóstico y a partir de ahí poder plantear alternativas para solucionar problemas detectados en el ambiente laboral.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2 OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Conocer el clima organizacional del área administrativa de la empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga.

### OBJETIVO ESPECIFICO

- Evaluar las diferentes dimensiones del clima organizacional (políticas, comunicación, liderazgo, sueldo, capacitación, motivación y recursos materiales y físicos)

## 2.3 TIPO DE ESTUDIO

Este tipo de estudio se puede definir como exploratorio, ya que la intención es conocer el tipo de clima organizacional que tiene la empresa y porque no hay antecedentes de una investigación sobre este tema dentro de la misma.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.4 HIPÓTESIS

### Hipótesis de investigación:

- El Clima organizacional de la empresa Autofinanciamiento Total Sucursal La Viga S.A. de C.V. depende de la motivación que tengan los empleados por parte de sus jefes.
- El Clima Organizacional de la empresa Autofinanciamiento Total Sucursal La Viga S.A.de C.V. depende del tipo de liderazgo que se ejerza dentro de la empresa.
- El Clima Organizacional de la Empresa Autofinanciamiento Total S.A.de C.V. Sucursal La Viga depende del tipo de comunicación existente entre los empleados y de ellos con sus jefes.

### Hipótesis alternativas:

- El Clima Organizacional de la empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga depende de las políticas establecidas en la empresa.
- El Clima Organizacional de la Empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga depende de la capacitación que los empleados reciban.
- El Clima Organizacional de la Empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga depende de los recursos materiales y físicos con los que cuenta.

### Hipótesis nulas:

- El Clima Organizacional de la Empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga no depende de las políticas establecidas en la empresa.
- El Clima Organizacional de la Empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga no depende de la capacitación que los empleados reciban.
- El Clima Organizacional de la Empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga no depende de los recursos materiales y físicos con los que cuenta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **FFFA2.4.1 VARIABLES**

### **Variable Independiente:**

Área administrativa de la empresa

### **Variable Dependiente:**

Clima organizacional de la empresa

## **2.4.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL:**

### **Área administrativa:**

El área administrativa de la empresa Autofinanciamiento Total S.A. de C.V. Sucursal La Viga es todo el personal que ocupe los siguientes puestos: asistente, archivista, auxiliar de sistemas, gerente, atención a concesionarios, mensajero, secretaria, analista, contador general, jefe de departamento, responsable del departamento de investigación, auxiliar de investigación de crédito, recepcionista, asistente contable, atención a cliente y vigilancia.

### **Clima organizacional:**

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes.

### **Dimensiones utilizadas en el instrumento:**

#### **Comunicación:**

"Relación entre individuos encaminada a la transmisión de significados mediante el empleo del lenguaje, la mímica, los ademanes, las actitudes, etc. En esta interacción ambas partes actúan como emisores y receptores de los mensajes.

Se trata del proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, la comunicación es indispensable para lograr comprensión y acción, la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización."<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Ezquiel Ander-Egg Diccionario de Trabajo Social Ed. Lumen Argentina 1995 pág. 65

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Liderazgo:**

"Designa la jefatura de la persona que dirige a un grupo o a los miembros de una organización. Funciones de dirección, de mando y de responsabilidad asumidas por uno o más individuos que ejercen influencia para el logro de determinados objetivos. Existen diferentes formas de liderazgo según las funciones o tareas."<sup>9</sup>

**Sueldo:**

"La costumbre ha establecido el uso de éste término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción con el salario corresponde únicamente a la periodicidad del pago que es generalmente quincenal o docenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores."<sup>10</sup>

**Capacitación:**

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal."<sup>11</sup>

**Motivación:**

"Conjunto de elementos o factores que están activamente presentes, en un momento dado, en la conciencia del ser humano y que configuran la fuerza psíquica y los mecanismos de estímulo que conducen a la acción. Las motivaciones orientan las actividades en sentido dado, establecen la intensidad de las mismas y determinan la selección de alternativas en la elaboración de una intención."<sup>12</sup>

**Recursos:**

"Se trata de los medios disponibles, humanos, técnicos, materiales y financieros, de que dispone una organización para el logro de determinados objetivos, para alcanzar ciertos resultados o para llevar a cabo algunas actividades."<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Ezequiel Ander-Egg Diccionario de Trabajo Social Ed. Lumen Argentina 1995 pág. 65

<sup>10</sup> Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos 4ª. Edición México 1989 Ed. Trillas pág. 195.

<sup>11</sup> Mendoza Núñez Alejandro Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo 4ª. Edición México 1998 Ed. Trillas pág. 25

<sup>12</sup> Ander Egg Ezequiel op. cit. 192

<sup>13</sup> Ibidem pág. 252

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.4.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL**

#### **Área administrativa:**

Asistente, archivista, auxiliar de sistemas, gerente, atención a concesionarios, mensajero, secretaria, analista, contador general, jefe de departamento, responsable del departamento de investigación, auxiliar de investigación de crédito, recepcionista, asistente contable, atención a cliente, vigilancia.

#### **Clima Organizacional:**

##### **POLÍTICAS:**

Conocimiento de las políticas  
Metas y objetivos  
Conocimiento del reglamento interno de la empresa  
Valores

##### **COMUNICACIÓN:**

Confianza hacia los jefes  
Comunicación entre compañeros  
Trato de los jefes  
Comunicación dentro de la empresa

##### **LIDERAZGO:**

Conocimiento del funcionamiento del departamento por parte de los jefes  
Estilo de liderazgo  
Lo importante para desarrollar con los colaboradores  
Estimulación de la crítica constructiva

##### **SUELDOS:**

Percepción del sueldo  
Aumento de sueldos  
Días de pago  
Competitividad de los sueldos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **CAPACITACIÓN:**

Curso de inducción  
Conocimiento de funciones  
Evaluación del desempeño del trabajo  
Preparación y habilidades  
Horarios de capacitación

### **MOTIVACIÓN:**

Oportunidades de ascenso  
Percepción del trabajo  
Reconocimiento de los jefes  
Conocimientos de los empleados

### **RECURSOS MATERIALES Y FISICOS:**

Materiales otorgados para desempeñar el trabajo  
Recomendaciones para mejorar el aspecto del lugar de trabajo  
Condiciones de iluminación  
Condiciones de ventilación  
Condiciones de espacio

### **APARTADO ESPECIAL:**

Organización  
Responsables para cada trabajo  
Comunicación entre compañeros  
Comunicación entre jefes  
Favoritismo  
Acoso sexual  
Apoyo de jefes  
Capacitación  
Cambio constante de compañeros  
Continuidad en la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.5 TIPO DE DISEÑO

Es no experimental porque no se pueden manipular las variables o no se les pueden hacer variar intencionalmente, el clima organizacional está ahí y así lo vamos a estudiar. Tampoco hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio, en este caso el personal administrativo de la empresa, sino que son observados en su ambiente natural.

Y es transeccional porque se recolectan los datos en un solo momento.

## 2.6 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para la realización de esta investigación se trabajó con el total de la población del área administrativa ya que está compuesta tan sólo por 26 personas.

### Criterios de inclusión:

- Que sea personal administrativo de la empresa Autofinanciamiento total Sucursal La Viga no importa el puesto o departamento al que pertenezca.
- No importa la edad, sexo o escolaridad de la persona encuestada.
- Que tengan trabajando en la empresa como mínimo un mes.

### Criterios de exclusión:

- Que no pertenezca a los siguientes puestos: asistente, archivista, auxiliar de sistemas, gerente, atención a concesionarios, mensajero, secretaria, analista, contador general, jefe de departamento, responsable del departamento de investigación, auxiliar de investigación de crédito, recepcionista, asistente contable, atención a cliente, vigilancia.

## 2.7 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

El cuestionario inicialmente tiene un apartado de datos generales en los que se incluye gerencia a la que pertenece, puesto, antigüedad, sexo, edad y escolaridad, está integrado por 33 preguntas de opción múltiple y una abierta que miden las siguientes dimensiones contempladas son: políticas, comunicación, liderazgo, sueldos, capacitación, motivación y recursos materiales y físicos. Incluye además un apartado especial con los siguientes datos: gerencia a la que pertenece, puesto, antigüedad, sexo, edad y escolaridad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3. RESULTADOS**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.1 DATOS GENERALES

#### **Gerencia a la que pertenece:**

El 11.54% del personal encuestado se encuentra en la gerencia de operaciones, el 19.23% en la gerencia de crédito y cobranza, el 7.70% en la gerencia de sistemas, el 19.23% en la gerencia general, el 3.85% en el departamento de investigación y otro 3.85% no contestó, la mayoría del personal encuestado se encuentra en la gerencia administrativa y ocupa el 34.60% del total.

#### **Puestos:**

De las personas encuestadas el 11.54% ocupa el puesto de asistente, el 7.70% son gerentes, el 19.23% son secretarías, el 11.54% son analistas; cada uno de los siguientes puestos ocupa el 3.85% del total: Archivista, auxiliar de sistemas, atención a concesionarios, mensajero, contador general jefe de departamento, responsable del departamento de investigación, auxiliar de investigación de crédito, recepcionista, asistente contable, atención a cliente, vigilancia y 3.85% no contestó. Con estos resultados se observa que la mayoría del personal ocupan el puesto de secretaria.

#### **Antigüedad:**

El 19.23% del personal tiene una antigüedad de 1 a 3 meses, el 23.07% de 4 a 6 meses, el 7.70% tiene antigüedad de 7 a 9 meses, otro 19.23% de 10 a 12 meses y el 27% de 13 a 24 meses. Esto quiere decir que el 69.23% del personal tiene menos de un año laborando en la empresa.

#### **Sexo:**

El 73.08% del personal encuestado es hombre y el 26.92% son mujeres. Esto quiere decir que existen 2 hombres por cada mujer en el área administrativa de la empresa.

#### **Edad:**

El 84.61% del personal encuestado tiene entre 19 y 30 años y el 11.52% tiene entre 31 y 47 años, esto quiere decir que en el área administrativa de la empresa labora gente joven.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Escolaridad:**

El 26.42% del personal encuestado estudió una carrera técnica, el 15.38% terminó o está estudiando la preparatoria, el 38.46% terminó o está estudiando una licenciatura, el 7.70% estudió bachillerato con carrera técnica, el 3.84% estudió solo la secundaria y el 7.69% no contestó.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 3.2 DIMENSIONES

### 3.2.1 POLÍTICAS

De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado en lo referente al conocimientos de las políticas de la empresa el 61.54% las conoce de manera regular, los que las conocen mucho son el 15.38% y poco el mismo porcentaje, el 7.69% no las conoce.

El 61.54% manifiesta tener claras las metas y objetivos de la empresa, el 19.23% los tiene confusos, el 15.38 definidos y el 3.85% no las conoce.

El 65.38% considera que el reglamento de la empresa puede mejorar, el 15.38% que es bueno, otro 15.38% dice que no existe y el 3.85% nunca le ha puesto atención.

En lo referente a los valores de la empresa el 57.69% afirmó que la atención y el servicio son parte de los valores de la empresa, sin embargo el 42.31% argumentó que además de estos hay otros.

De esto se concluye que la mayoría de los empleados conoce las políticas de la empresa de manera regular, lo cual puede ocasionar problemas ya que es un aspecto importante para el buen desarrollo de la organización, un punto importante es que 2 de las 26 personas encuestadas manifiesta no conocer nada de las políticas de su empresa.

Respecto a las metas y objetivos y valores de la empresa sólo un poco mas de la mitad del personal los tiene claros, para mejorar esto sería importante promoverlos ya que con el conocimiento de éstos se lograría un mayor compromiso hacia el trabajo y con la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.2 COMUNICACIÓN

El 88.46% manifiesta tener confianza para hablar con su jefe y preguntar acerca de lo que le inquieta y el 11.54% solo algunas veces tiene confianza.

Con relación a la comunicación que se mantiene entre compañeros de trabajo el 84.62% la considera buena y únicamente el 15.38% expresa que es regular.

El 92.31% de las personas entrevistadas consideran que su jefe inmediato, siempre es humano en el trabajo y el 7.69% considera que sí.

El 61.54% expresa que comparte sus experiencias de trabajo solo con algunos de sus compañeros, el 34.62% siempre las comparte y el 3.85% manifiesta que le gustaría pero no les tiene confianza.

En cuanto a la comunicación dentro de la empresa el 50% la considera regular, el 23.08% mala, el 15.38% buena y el 11.54% la considera inexistente.

Esto habla de que la gran mayoría de las personas encuestadas tiene confianza para hablar con su jefe y sus compañeros de trabajo, lo que demuestra que hay muy buena comunicación dentro de la organización. Sin embargo algo que resulta contradictorio es que la mitad de los encuestados considera regular la comunicación en la empresa y tal vez se debiera trabajar sobre esto ya que la comunicación es sumamente importante para un buen clima organizacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.3 LIDERAZGO

El 80.77% mencionó que el jefe inmediato conoce perfectamente el funcionamiento de su departamento, el 15.38% considera que únicamente conoce lo necesario y el 3.85% considera que su jefe nunca se equivoca.

En lo que respecta al estilo de liderazgo que ejerce la Dirección el 38.46% manifestó que es democrático, el 23.08% que es autoritario, el 19.23% que es permisivo y otro 19.23% que es directivo.

Para la pregunta de si como colaboradores de la empresa creen en lo que hacen el 57.69% contestó que siempre, el 19.23% casi siempre, otro 19.23% a veces y el 3.85% mencionó que nunca creen en lo que hace dentro de la empresa.

El 80.77% mencionó que lo importante para desarrollar con sus colaboradores es el conocimiento, el 7.69% actitudes, otro 7.69% nada y el 3.85% las habilidades.

Un 42.31% afirmó que a veces se estimula la crítica constructiva dentro de la empresa, el 26.92% que casi siempre, el 23.08% que nunca y el 7.69% contestó que casi siempre se estimula este tipo de crítica.

El liderazgo predominante es el democrático, el ideal para un buen Clima Organizacional, sin embargo también hay quienes opinan que el liderazgo que ejercen sus jefes es autoritario, que toma decisiones sin consultar; permisivo, el que deja que sus colaboradores tomen decisiones sin consultarlo o directivo que es el que le gusta dirigir y decir como hacer las cosas.

En esta dimensión se incluye una pregunta abierta respecto a la opinión que tienen los empleados de la empresa, la mayoría de ellos opina que la empresa es importante, buena, sería, con expectativas de crecimiento, con metas definidas, joven pero con experiencia, en constante crecimiento, que proporciona satisfacción de compra a los clientes, además de tener una excelente proyección y contar con la calidad de sus recursos humanos, así como el agradable ambiente de trabajo, sin embargo hay opiniones que manifiestan algunos desacuerdos por la falta de líderes, comunicación y actitud de servicio, dirección, personal capacitado, organización y compañerismo en la empresa. Internamente la empresa está dañada por las envidias que existen entre el personal, además del desorden en las áreas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.4 SUELDOS

En cuanto a los sueldos que se perciben en la empresa el 57.69% del personal entrevistado considera que es regular, el 19.23% que es bueno, otro 19.23% que es malo y solo al 3.85% le parece excelente por lo que únicamente el 11.54% considera que su sueldo es competitivo con el de otras empresas del mismo ramo, el 50.00% no lo cree así y el 38.46% no lo sabe.

Respecto a los días de pago el 92.31% manifiesta que si son respetados y el 7.69% dice que solo algunas veces.

Cuando hay aumento de sueldos la mitad de los entrevistados cree que tal vez si son tomados en cuenta los resultados que obtienen y el desempeño de su trabajo para dicho aumento, el 23.08% afirma que sí, otro 23.08% manifiesta que hay preferencias y el 3.85% dice que no se toman en cuenta su desempeño.

La mayoría de los empleados considera que su sueldo es regular y creen que puede haber preferencias en cuanto a los aumentos de sueldo. Este es un aspecto en el que se debe poner atención ya que esto puede ocasionar un verdadero descontento entre los empleados y afectar su desempeño laboral.

Algunos otros consideran que no es tomado en cuenta su desempeño laboral, lo que puede ocasionar cierta incomodidad para los empleados, por lo que se debería poner énfasis en este punto.

Respecto a los días de pago la mayoría considera que son respetados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.5 CAPACITACIÓN:

En la pregunta de cómo consideran que fue su curso de inducción al ingresar a la empresa el 15.38% considera que bueno, el 26.92% regular, el 15.38% malo y el 42.31% manifiesta que no lo recibió.

El 42.31% manifiesta tener muy claras las funciones de su puesto, el 30.77% regular, el 23.08% poco y el 3.85% no conoce las funciones de su puesto.

El 26.92% considera que casi siempre se evalúa el desempeño de su trabajo, el 38.46% que regularmente, el 30.77% que pocas veces y el 3.85% dice que nunca.

El 46.15% manifiesta que sus actividades van de acuerdo con su preparación y habilidades, el 15.38% cree que le hace falta mas preparación para desempeñar su puesto, el 19.23% cree que puede dar mas y otro 19.23% que no tiene nada de relación.

Respecto al horario en el que están dispuestos a recibir capacitación el 50% manifiesta que solo en horario de trabajo el 19.23% estaría de acuerdo a recibirla fuera de su horario de trabajo y para el 15.38% es indistinto y el 15.38% no está dispuesto a recibir capacitación.

La mayoría de los empleados no recibió un curso de capacitación al ingresar a la empresa por lo cual el conocimiento de sus funciones se ha dado con la práctica, sin embargo creen que es necesario recibir capacitación para desempeñar mejor su trabajo y están dispuestos a recibirla.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.6 MOTIVACIÓN

En lo que respecta a la motivación el 53.85% considera que son muchas las oportunidades de ascender dentro de la empresa, en cambio el 23.08% considera que realmente hay pocas oportunidades de este tipo, el 11.54% que son limitadas y otro 11.54% que son nulas.

Un aspecto interesante es que al 69.23% de los entrevistados les resulta agradable su trabajo y el 30.77% considera que por lo regular sí lo es, lo que resulta importante para el crecimiento de la empresa.

El 96.15% manifiesta que siempre dan lo mejor de sí en su trabajo y únicamente el 3.85% considera que nunca lo hace.

El 53.85% mencionó que cuando sobresale en sus actividades le manifiesta su jefe inmediato algún reconocimiento incluso cuando están mal las cosas, lo cual los motiva a superarse, el 19.23% dice que regularmente, otro 19.23% que solo algunas veces y el 7.69% nunca recibe alguna motivación.

El 73.08% expresó que sus conocimientos contribuyen a mantenerlo en la empresa, el 11.54% que es probable, otro 11.54% se siente muy importante para la empresa y el 3.85% respondió que de nada vale su contribución.

Gran parte del personal siente motivación por parte de sus jefes para hacer bien su trabajo, les gusta su trabajo y se sienten importantes para la empresa, esto habla de una alta motivación aspecto fundamental para que se de un buen clima ya que realizan su trabajo con ánimo y como consecuencia se tiene un trabajo bien hecho.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.7 RECURSOS MATERIALES Y FISICOS

Respecto a los recursos materiales y físicos el 53.85% respondió que siempre recibe los elementos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo, el 42.31% solo algunas veces y el 3.85% mencionó que pocas veces cuenta con ello.

Si tuvieran que hacer modificaciones para mejorar el aspecto de su área de trabajo el 57.69% haría una propuesta de una nueva decoración, el 19.23% haría todo lo que le indicaran, otro 19.23% lo dejaría como está y al 3.85% no le interesa mejorar el aspecto de su área de trabajo.

En lo relacionado a las condiciones del área de trabajo como es: iluminación, ventilación y espacio, el 61.54% considera excelente la iluminación, el 19.23% la considera buena, el 15.38% regular y el 3.85% la considera de mala calidad; en cuanto a la ventilación el 26.92% la considera excelente, 7.69% buena, el 26.92% regular y el 38.46% mala; en lo referente al espacio de su área de trabajo al 53.85% le resultan buenas, al 26.92% regulares y el 19.23% considera excelentes dichas condiciones.

De acuerdo a estos resultados el personal manifiesta recibir los elementos necesarios para la realización de su trabajo lo que es un aliciente para desarrollar mejor el trabajo, la mayoría está de acuerdo con las condiciones de iluminación y espacio, pero consideran que las condiciones de ventilación no son muy buenas. Sin embargo, se encontró que se estaba haciendo una remodelación en las instalaciones de la empresa.

Más de la mitad manifiesta que haría una propuesta para una nueva decoración en su lugar de trabajo, para esto sería bueno realizar un sondeo para recavar las opiniones de los empleados, además que se sentirían importantes por tonarlos en cuenta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.8 APARTADO ESPECIAL

El 23.08% considera que no hay organización, el 15.38% opina que no hay responsables para cada trabajo, el 53.85% que falta comunicación entre compañeros, el 46.15% que falta comunicación entre jefes, el 19.23% considera que hay favoritismo, el 7.69% manifiesta que falta apoyo de jefes, para el 57.69% es limitada la capacitación, el 34.62% considera que son constantes los cambios de compañeros y el 46.15% dice que no hay continuidad en la capacitación.

En este apartado resultó muy importante porque se confirman algunas cosas y se contradicen otras. por ejemplo en las preguntas de la dimensión de comunicación la mayoría de las respuestas apuntan a que hay muy buena comunicación en la empresa y en este apartado resulta que la mayoría dice que falta comunicación entre compañeros y gran parte contestó que falta comunicación con los jefes. Lo que se confirma es que la mayoría está de acuerdo en que les hace falta capacitación y la poca que hay no tiene continuidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### **3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Basándose en la teoría de Likert el Clima Organizacional encontrado en la empresa es un clima abierto en el que se percibe a la organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos y procurando una cierta satisfacción de las necesidades de los miembros. Además es un clima de tipo consultivo caracterizado por relaciones de confianza, se usan las recompensas y los castigos, existe una cantidad moderada de interacciones de tipo superior/subordinado, el tipo de comunicación es descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral, las decisiones se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar otras, se delega de arriba hacia abajo con sentimiento de responsabilidad.

Todo parece estar bien dentro de la empresa, pero hay factores que se pudieron identificar sobre los cuales se debe poner atención ya que podrían ocasionar problemas graves, éstos son que la mayoría no recibe un curso de inducción al ingresar a la empresa y el otro factor que puede resultar un poco contradictorio con el clima que se presenta es que se encontró mucha gente nueva lo que hace suponer que hay mucha rotación de personal, y el más importante es que existe un problema de liderazgo para el cual se hace una propuesta.

## **4. PROPUESTA**

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La principal problemática detectada a través del instrumento aplicado es el liderazgo para tratar de solucionarlo se propone planear y diseñar un taller en donde se llevará a cabo una sesión de una hora cada semana en donde se abarcarán diferentes temas que refuercen el liderazgo, se hablará de los antecedentes de la empresa de una forma general, se aplicará una técnica de integración para que los participantes se conozcan, se aplicará una técnica de liderazgo para detectar a los posibles líderes, se realizarán equipos con la finalidad de ver como se desempeñan trabajando en equipo, se designarán tareas y se retomará un poco de teoría explicando los diferentes tipos de liderazgo, así como una explicación del liderazgo situacional para que identifiquen que tipo de liderazgo tiene la empresa, asimismo se tratará el tema de comunicación.

Se pondrá mayor énfasis en el gerente, debido a que es él quien toma decisiones y dirige a la organización, de él depende el funcionamiento de la empresa y el tipo de liderazgo que se llevará a cabo, también se tomará en cuenta a otros jefes (subgerentes, coordinadores, etc.) para un mejor funcionamiento y productividad ya que no sólo es ser gerente y dar ordenes sino que se necesita un tipo de liderazgo gerencial, es decir el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas.

Se explicará con claridad cada uno de los tipos de liderazgo para que la empresa identifique y elija el más conveniente. El término liderazgo involucra a otras personas, en este caso a los empleados o seguidores.

Se tomarán en cuenta varios factores para este taller, como por ejemplo: el tipo y tamaño de la organización, la cohesión de un grupo de trabajo específico, la esencia de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e incluso los factores del ambiente que sería el clima organizacional que es lo que interesa.

Se debe tomar en cuenta que el liderazgo ejercido en el interior de una empresa es generalmente la imagen del clima reinante dentro de ella, la percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo, todo ello puede afectar la actitud de los miembros de la organización ante la autoridad o un tipo de liderazgo equivocado.

Los miembros del grupo ayudan a definir la posición del líder y permite que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serian irrelevantes, otro punto es una distribución del poder entre líderes y los miembros del grupo. Los empleados no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen con las actividades del grupo sin embargo por regla general el líder tiene mas poder.

El gerente debe tener cinco bases del poder:

- a. Poder de recompensa: poder que se deriva del hecho de que una persona denominada el influyente tiene la capacidad para recompensar a otra denominada el influido por cumplir ordenes las cuales pueden ser tácticas o implícitas.
- b. Poder correctivo: el lado negativo del poder de recompensa, que se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido.
- c. Poder legítimo: el poder que existe cuando un subordinado o influido reconoce que el influyente tiene el derecho o la capacidad lícita para ejercer influencia, dentro de ciertos límites, también conocido como autoridad formal.
- d. Poder de referencia: poder que se basa en el deseo del influido de ser como el influyente o de identificarse con él.
- e. Poder experto: poder que se fundamenta en la idea o el concepto de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante que el influido no tiene.

Cuanto mayor sea la cantidad de estas fuentes de poder del gerente mayor será su potencial para ser un líder efectivo.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## CARTA DESCRIPTIVA DEL TALLER

**OBJETIVO:** Dar a conocer a los participantes los conceptos básicos de liderazgo

**ALCANCES:** Se impartirá a los miembros del área administrativa de la empresa Autofinanciamiento Total Sucursal La Vega

TEMA	TÉCNICA	DURACIÓN	EXPOSITOR	MATERIAL
Antecedentes de la empresa	De integración	1 h	Instructor	Diapositivas Retroproyector de diapositivas
Tipos de liderazgo	Se realizarán equipos para identificar los posibles líderes	1 h	Instructor	10 pliegos de papel bond Marcadores de diferentes colores
Concepto de liderazgo situacional aplicación del liderazgo situacional en diversos medios organizacionales	Lluvia de ideas	1 h	Instructor	10 pliegos de papel bond, una caja de marcadores, 10 revistas, tijeras, resistol.
Liderazgo situacional Percepción e impacto Del poder	Sociodrama	1 h	Instructor	
Concepto de poder Fuentes de poder	Lluvia de ideas	1 h	Instructor	Diapositivas Retroproyector

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

Ander Egg Ezequiel  
*Diccionario de Trabajo Social*  
Editorial Lumen  
Argentina 1996

Arias Galicia Fernando  
*Administración de Recursos Humanos*  
4ª. Edición  
Editorial Trillas  
México 1989

Brunet Luc  
*El Clima de Trabajo en las Organizaciones:  
Definición, Diagnóstico y Consecuencias*  
Editorial Trillas  
México 1987

Chiavenato Idalberto  
*Introducción a la teoría general de la administración*  
3a. Edición  
Editorial Mc Graw Hill  
Brasil 1974

Hernández y Rodríguez Sergio  
*Fundamentos de Administración*  
Nueva Editorial Interamericana  
México 1980

Hernández Sampieri Roberto  
*Metodología de la investigación*  
2ª. Edición  
Editorial Mc Graw Hill  
México 1991

L. Daft Richard  
*Teoría y Diseño Organizacional*  
6ª. Edición  
Tomson Editores  
1998

Mendoza Núñez Alejandro  
*Manual para detectar necesidades de capacitación y desarrollo*  
4ª. Edición  
Editorial Trillas  
México 1998

Mercado H: Salvador  
*Administración aplicada Teoría y Práctica*  
Editorial Limusa  
México 1989

Sánchez Rosado Manuel (compilador)  
*Manual de Trabajo Social*  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela Nacional de Trabajo Social

Stoner James, et.al.  
Administración  
6a. Edición  
Editorial Prentice Hall  
1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Tello Peón Nelia E. Et.al.  
*Trabajo Social en Empresas*  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela Nacional de Trabajo Social

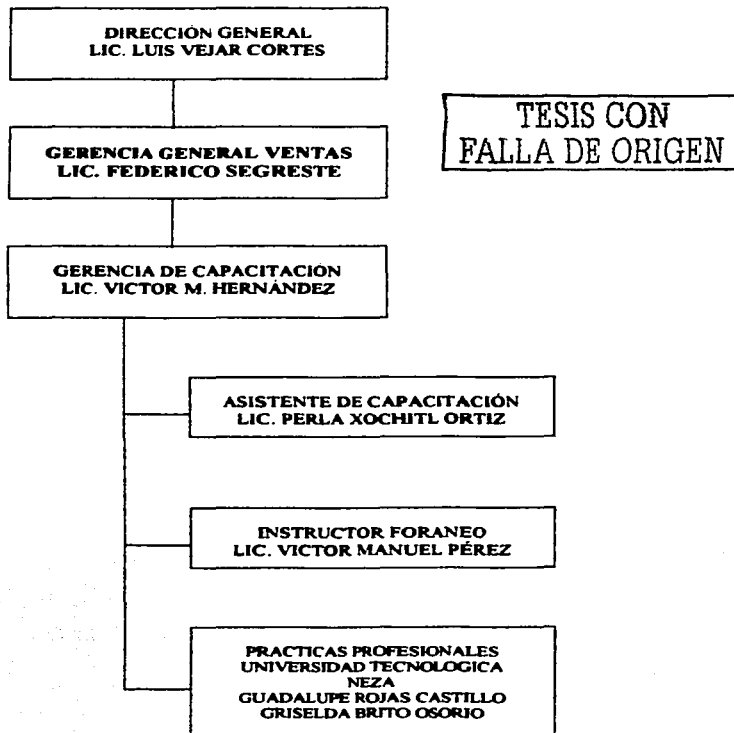
#### **CONSULTAS EN INTERNET**

[www.novagestión.cl/html/nova/clima.html](http://www.novagestión.cl/html/nova/clima.html)  
[www.terra.com.mx/rjaguado/identi.html](http://www.terra.com.mx/rjaguado/identi.html)  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rh/h/clio.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rh/h/clio.htm)  
[www.calidad.org/articles/dec/97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec/97/2dec97.htm)  
[www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com)  
[www.Sht.com.at/archivo/temas/clima.htm](http://www.Sht.com.at/archivo/temas/clima.htm)



## **6. ANEXOS**

# ORGANIGRAMA DE GERENCIA DE CAPACITACIÓN



## ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Favor de llenar este cuestionario en forma individual.

Conteste con toda sinceridad y franqueza sin temor a que pueda tener repercusión para usted, pues ese no es el objetivo, sino por el contrario, esto ayudará a su empresa a conocer la realidad de lo que opinan todos los que en ella laboran para así corregir aspectos que lo ameriten.

**Esto no es un examen, y por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Todo lo que pedimos es que exponga honestamente su opinión.**

Solo marque con una cruz el inciso que corresponda a la respuesta que elija.

Le agradecemos su participación en este esfuerzo que su empresa hace por mejorarse a sí misma.

Si tiene algún comentario adicional que juzgue importante hacer, al final de la encuesta hay un espacio específico para ello.

### DATOS GENERALES

GERENCIA A LA QUE PERTENECE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD \_\_\_\_\_

SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

### CATEGORIAS

#### • POLÍTICAS

1.-¿Conoce las políticas de la empresa?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

2.- Considera que las metas u objetivos de la empresa son:

- a) Claros
- b) Definidos
- c) Confusos
- d) No los conozco

3.-Considera que el reglamento interno de la empresa es:

- a) Es bueno
- b) Es bueno pero se puede mejorar
- c) Nunca te he puesto atención
- d) No existe

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4.-Considera que la atención y servicio al cliente son parte de los valores de la empresa:

- a) Si
- b) Sí y además existen otros
- c) No se que es un valor
- d) No

• **COMUNICACIÓN**

5.-¿Tiene confianza para hablar con su jefe y preguntar acerca de lo que le inquieta?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Nunca

6.- La comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo es:

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- d) Inexistente

7.-¿Cree que su jefe inmediato es humano en el trabajo con usted?

- a) Siempre
- b) Considero que si
- c) En algunas ocasiones
- d) No

8.-¿Le gustaría compartir sus expeeriencias de trabajo con sus compañeros?

- a) Siempre los platico
- b) Sólo con algunos compañeros
- c) Me gustaría, pero no les tengo confianza
- d) No me interesa hablar de nada con ellos

9.-¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- d) Inexistente

• **LIDERAZGO**

10.-¿Considera que su jefe inmediato conoce perfectamente el funcionamiento de su departamento?

- a) Se desempeña muy bien
- b) Conoce lo necesario
- c) Nunca se equivoca
- d) Lo desconoce totalmente

11.-El estilo de liderazgo que ejerce la dirección para el logro de los objetivos es:

- a) Democrático (aquel que toma la opinión de sus colaboradores)
- b) Autoritario (toma decisiones sin consultar las necesidades de sus colaboradores)
- c) Permisivo (deja que sus colaboradores tomen desiciones sin consultarlo)
- d) Directivo (le gusta dirigir y dice como hacer las cosas)

12.- Cree en lo que hace o lo hace únicamente por cumplir:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

13.- ¿Qué es más importante desarrollar con sus colaboradores?

- a) Conocimientos
- b) Habilidades
- c) Actitudes
- d) Nada

14.- ¿Dentro de la empresa con que frecuencia se estimula la crítica constructiva?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

15.- La opinión que tiene de la empresa es:

---

---

---

• **SUELDOS**

16.- Considera que el sueldo que percibe por el trabajo que desempeña es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

17.- ¿Cree que toman en cuenta los resultados y el desempeño cuando aumentan los sueldos?

- a) Sí
- b) Hay preferencia
- c) Puede ser que sí
- d) No

18.- ¿Considera que son respetados los días de pago?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca
- d) No lo sé

19.- ¿Considera que su sueldo es competitivo con otras empresas del mismo ramo?

- a) Sí
- b) No
- c) No lo sé

• **CAPACITACIÓN**

20.-¿Cómo considera que fue el curso de inducción que recibió al ingresar a la empresa?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo
- d) No lo recibió

21.-¿Conoce las funciones de su puesto?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

22.-¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño de su trabajo?

- a) Casi siempre
- b) Regularmente
- c) Pocas veces
- d) Nunca

23.-¿Sus actividades van de acuerdo con su preparación y habilidades?

- a) Considero que sí
- b) Creo que me hace falta preparación
- c) Creo que puedo dar más
- d) No tiene nada de relación

24.-¿En qué horario estaría dispuesto a recibir capacitación?

- a) Solo en horario de trabajo
- b) Fuera del horario de trabajo
- c) Es indistinto
- d) No estoy dispuesto

• **MOTIVACIÓN**

25.-¿En general las oportunidades de ascender dentro de la empresa son:

- a) Muchas
- b) Pocas
- c) Limitadas
- d) Nulas

26.-¿Es agradable su trabajo?

- a) Sí, siempre
- b) Regularmente sí
- c) Solo algunas veces
- d) Nunca

27.-¿Considera que siempre da lo mejor de sí en su trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

28.-¿Cuándo sobresale en sus actividades, le manifiesta su jefe inmediato algún reconocimiento?

- a) Claro, incluso cuando salen masl las cosas, me motiva a superarlo
- b) Solo algunas veces
- c) Regularmente
- d) No, nunca lo hace

29.-¿Sus conocimientos contribuyen a mantenerlo en la empresa?

- a) Me siento muy importante para la empresa
- b) Si
- c) Es probable
- d) No, de nada sirven

#### • RECURSOS MATERIALES Y FÍSICOS

30.-¿Recibe los elementos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

31.-Si tuviera que hacer modificaciones para mejorar el aspecto de su área de trabajo Ud.:

- a) Haría con gusto todo lo que le indicaran
- b) Haría una propuesta de nueva decoración
- c) No me interesaría
- d) La dejaría como está

32.-Considera que las condiciones de iluminación de su área de trabajo son:

- a) Excelentes
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas

33.-Considera que las condiciones de ventilación de su área de trabajo son:

- a) Excelentes
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas

34.-Considera que las condiciones de espacio de su área de trabajo son:

- a) Excelentes
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

• **APARTADO ESPECIAL**

De las siguientes situaciones marque con una X en el paréntesis de aquellos que ve como problema de la empresa:

- ( ) No hay organización
- ( ) No existen responsables para cada trabajo
- ( ) Falta comunicación entre compañeros
- ( ) Falta comunicación entre jefes
- ( ) Hay favoritismo
- ( ) Existen insinuaciones de tipo sexual
- ( ) Falta apoyo de jefes
- ( ) Es limitada la capacitación
- ( ) Son constantes los cambios de compañeros
- ( ) No hay continuidad en la capacitación



DE 26 EMPLEADOS ENCUESTADOS SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS

AREA	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CANTIDAD	%	TOTAL
POLÍTICAS	1.- ¿Conoce las políticas de la Empresa?	a) Mucho	4	15.38%	100.00%
		b) Regular	16	61.54%	
		c) Poco	4	15.38%	
		d) Nada	2	7.69%	
POLÍTICAS	2.- Considera que las metas u objetivos de la empresa	a) Claros	16	61.54%	100.00%
		b) Definidos	4	15.38%	
		c) Confusos	5	19.23%	
		d) No los conozco	1	3.85%	
POLÍTICAS	3.- Considera que el reglamento interno de la Empresa es	a) Es bueno	4	15.38%	100.00%
		b) Es bueno pero se puede mejorar	17	65.38%	
		c) Nunca le he puesto atención	1	3.85%	
		d) No existe	4	15.38%	
POLÍTICAS	4.- Considera que la atención y servicio al cliente son parte de los valores de la Empresa:	a) Si	15	57.69%	100.00%
		b) Si y además existen otros	11	42.31%	
		c) No se que es un valor	0	0.00%	
		d) No	0	0.00%	
COMUNICACIÓN	5.- ¿Tiene confianza para hablar con su jefe y preguntar acerca de lo que le inquieta?	a) Si	23	88.46%	100.00%
		b) No	0	0.00%	
		c) A veces	3	11.54%	
		d) Nunca	0	0.00%	
COMUNICACIÓN	6.- La comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo es:	a) Buena	22	84.62%	100.00%
		b) Regular	4	15.38%	
		c) Mala	0	0.00%	
		d) Pésima	0	0.00%	
COMUNICACIÓN	7.- ¿Cree que su jefe inmediato es humano en el trabajo con usted?	a) Siempre	24	92.31%	100.00%
		b) Considero que si	2	7.69%	
		c) En algunas ocasiones	0	0.00%	
		d) No	0	0.00%	
COMUNICACIÓN	8.- ¿Le gustaría compartir sus experiencias de trabajo con sus compañeros?	a) Siempre los platico	9	34.62%	100.00%
		b) Solo con algunos	16	61.54%	
		c) Me gustaría, pero no les tengo	1	3.85%	
		d) No me interesa hablar de nada con	0	0.00%	
COMUNICACIÓN	9.- ¿Cómo considera la comunicación dentro de la Empresa?	a) Buena	4	15.38%	100.00%
		b) Regular	13	50.00%	
		c) Mala	6	23.08%	
		d) Inexistente	3	11.54%	
LIDERAZGO	10.- ¿Considera que su jefe inmediato conoce perfectamente el funcionamiento de su departamento?	a) Se desempeña muy bien	21	80.77%	100.00%
		b) Conoce lo necesario	4	15.38%	
		c) Nunca se equivoca	1	3.85%	
		d) Lo desconoce totalmente	0	0.00%	
LIDERAZGO	11.- El estilo de liderazgo que ejerce la Dirección para el logro de los objetivos es:	a) Democrático (equil que toma la	10	38.46%	100.00%
		b) Autómato (toma decisiones sin	6	23.08%	
		c) Permisivo (deja que sus	5	19.23%	
		d) Directivo (le gusta dirigir y dice como	5	19.23%	
LIDERAZGO	12.- Cree en lo que hace o lo hace por cumplir:	a) Siempre	15	57.69%	100.00%
		b) Casi siempre	5	19.23%	
		c) A veces	5	19.23%	
		d) Nunca	1	3.85%	
LIDERAZGO	13.- ¿Que es más importante desarrollar con sus colaboradores?	a) Conocimientos	21	80.77%	100.00%
		b) Habilidades.	1	3.85%	
		c) Actitudes	2	7.69%	
		d) Nada	2	7.69%	
LIDERAZGO	14.- ¿Dentro de la empresa se estimula la critica constructiva en forma?	a) Siempre	2	7.69%	100.00%
		b) Casi siempre	7	26.92%	
		c) A veces	11	42.31%	
		d) Nunca	6	23.08%	
LIDERAZGO	15.-La opinión que bene de la Empresa es:			0.00%	0.00%

AREA	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CANTIDAD	%	TOTAL
SUELDOS	16.- Considera que el sueldo que percibe por el trabajo que desempeña es:	a) Excelente	1	3.85%	100.00%
		b) Bueno	5	19.23%	
		c) Regular	15	57.69%	
		d) Malo	5	19.23%	
SUELDOS	17.- ¿Cree que toman en cuenta los resultados y el desempeño cuando suben los sueldos?	a) Si	6	23.08%	100.00%
		b) Hay preferencias	6	23.08%	
		c) Puede ser que sí	13	50.00%	
		d) No	1	3.85%	
SUELDOS	18.- ¿Considera que son respetados los días de pago?	a) Siempre	24	92.31%	100.00%
		b) A veces	2	7.69%	
		c) Nunca	0	0.00%	
		d) No lo sé	0	0.00%	
SUELDOS	19.-¿Considera que su sueldo es competitivo con otras empresas del mismo ramo?	a) Si	3	11.54%	100.00%
		b) No	13	50.00%	
		c) No lo sé	10	38.46%	
		d) No	4	15.38%	
SUELDOS	20.-¿Cómo considera que fue el curso de inducción que recibió al ingresar a la empresa?	a) Bueno	7	26.92%	100.00%
		b) Regular	7	26.92%	
		c) Malo	4	15.38%	
		d) No lo recibió	11	42.31%	
SUELDOS	21.-¿Conoce las funciones de su puesto?	a) Mucho	11	42.31%	100.00%
		b) Regular	8	30.77%	
		c) Poco	6	23.08%	
		d) Nada	7	26.92%	
SUELDOS	22.-¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño de su trabajo?	a) Casi siempre	7	26.92%	100.00%
		b) Regularmente	10	38.46%	
		c) Pocas veces	8	30.77%	
		d) Nunca	1	3.85%	
SUELDOS	23.-¿Sus actividades van de acuerdo con su preparación y habilidades?	a) Considero que sí	12	46.15%	100.00%
		b) Creo que me hace falta preparación	4	15.38%	
		c) Creo que puedo dar más	5	19.23%	
		d) No tiene nada de relación	5	19.23%	
SUELDOS	24.-¿En qué horario estaría dispuesto a recibir capacitación?	a) Solo en horario de trabajo	13	50.00%	100.00%
		b) Fuera en el horario de trabajo	5	19.23%	
		c) Es indistinto	4	15.38%	
		d) No estoy dispuesto	4	15.38%	
SUELDOS	25.- En general las oportunidades de ascender dentro de la Empresa son:	a) Muchas	14	53.85%	100.00%
		b) Pocas	6	23.08%	
		c) Limitadas	3	11.54%	
		d) Nulas	3	11.54%	
SUELDOS	26.-¿Es agradable tu trabajo?	a) Si siempre	18	69.23%	100.00%
		b) Regularmente sí	8	30.77%	
		c) Solo algunas veces	0	0.00%	
		d) Nunca	0	0.00%	
SUELDOS	27.- ¿Considera que siempre da lo mejor de sí en su trabajo?	a) Siempre	23	96.15%	100.00%
		b) Algunas veces	0	0.00%	
		c) Pocas veces	0	0.00%	
		d) Nunca	1	3.85%	
SUELDOS	28.- Cuando sobrepasa en sus actividades, ¿le manifiesta su jefe inmediato algún reconocimiento?	a) Claro, incluso cuando salen mal las	14	53.85%	100.00%
		b) Solo algunas veces	5	19.23%	
		c) Regularmente	5	19.23%	
		d) No, nunca lo hace	2	7.69%	
SUELDOS	29.-¿Sus conocimientos contribuyen a mantenerlo en la Empresa?	a) Me siento muy importante para la	3	11.54%	100.00%
		b) Si	19	73.08%	
		c) Es probable	3	11.54%	
		d) No, de nada vale	1	3.85%	

**TESTES CON FALLA DE ORIGEN**

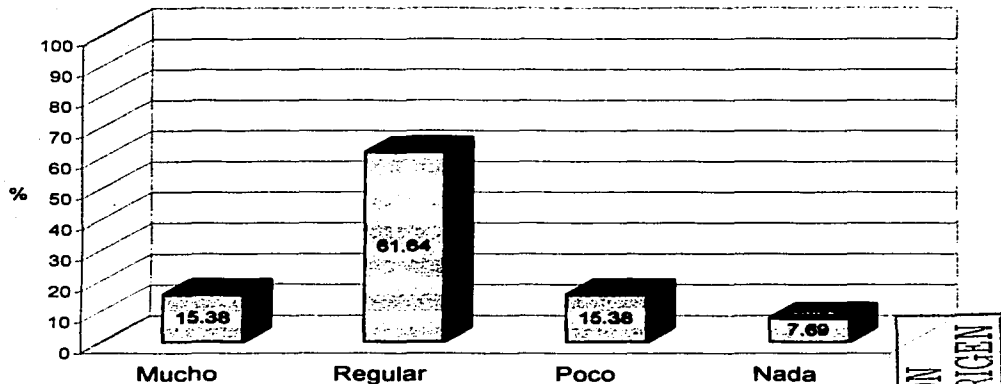
**CAPACITACIÓN**

**MOTIVACIÓN**

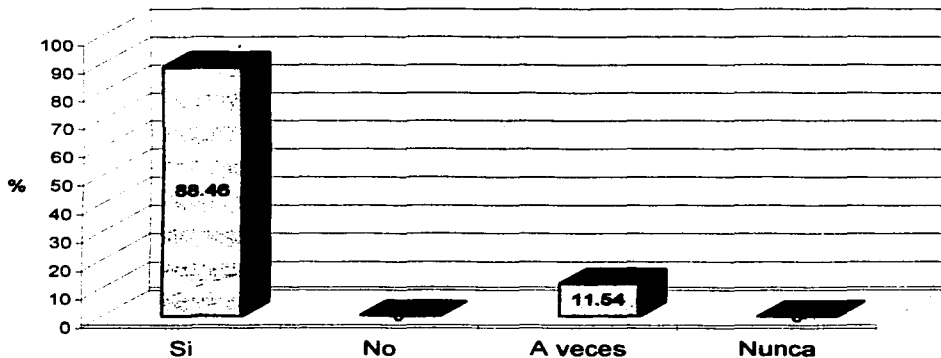
AREA	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CANTIDAD	%	TOTAL
RECURSOS MATERIALES Y FISICOS	30.- ¿Recibe los elementos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?	a) Siempre	14	53.85%	100.00%
		b) Algunas veces	11	42.31%	
		c) Pocas veces	1	3.85%	
		d) Nunca	0	0.00%	
	31.- Si tuviera que hacer modificaciones para mejorar el aspecto de su área de trabajo Ud:	a) Haría con gusto todo lo que me	5	19.23%	100.00%
		b) Haría una propuesta de una nueva	15	57.69%	
		c) No me interesaría	1	3.85%	
		d) La dejaría como estaba	5	19.23%	
	32.- Considera que las condiciones de iluminación de su área de trabajo son:	a) Excelentes	16	61.54%	100.00%
		b) Buena	5	19.23%	
		c) Regulares	4	15.38%	
		d) Malas	1	3.85%	
	33.- Considera que las condiciones de ventilación de su área de trabajo son:	a) Excelentes	7	26.92%	100.00%
		b) Buena	2	7.69%	
		c) Regulares	7	26.92%	
		d) Malas	10	38.46%	
34.- Considera que las condiciones de espacio de su área de trabajo son:	a) Excelentes	5	19.23%	100.00%	
	b) Buena	14	53.85%		
	c) Regulares	7	26.92%		
	d) Malas	0	0.00%		
APARTADO ESPECIAL	De las siguientes situaciones marque con una X en el paréntesis de aquellos que ve como problema de la Empresa:	No hay organización		23.08%	303.85%
		No existe responsables para cada		15.38%	
		Falta comunicación entre compañeros		53.85%	
		Falta comunicación entre jefes		46.16%	
		Hay favoritismo		19.23%	
		Existen insinuaciones de tipo sexual		0.00%	
		Falta apoyo de jefes		7.69%	
		Es limitada la capacitación		57.69%	
		Son constantes los cambios de		34.62%	
		No hay continuidad en la capacitación		46.15%	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## ¿Conoce las políticas de la empresa?

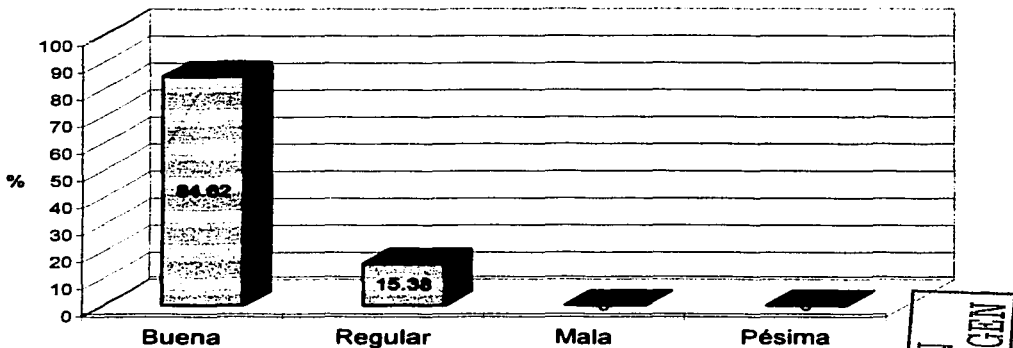


## ¿Tiene confianza para hablar con su jefe y preguntar acerca de lo que le inquieta?

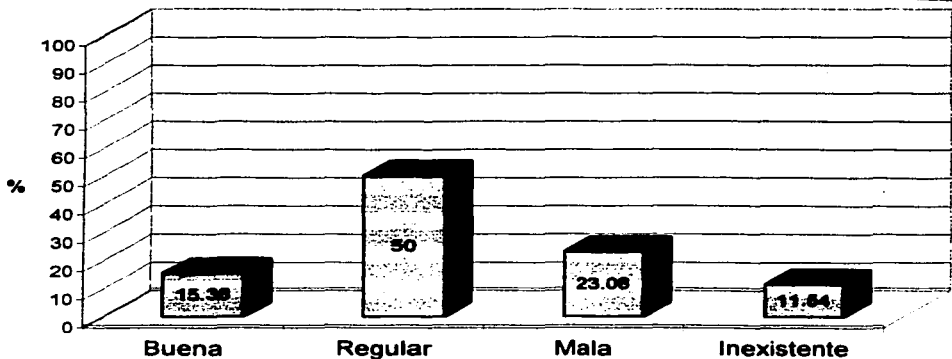


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

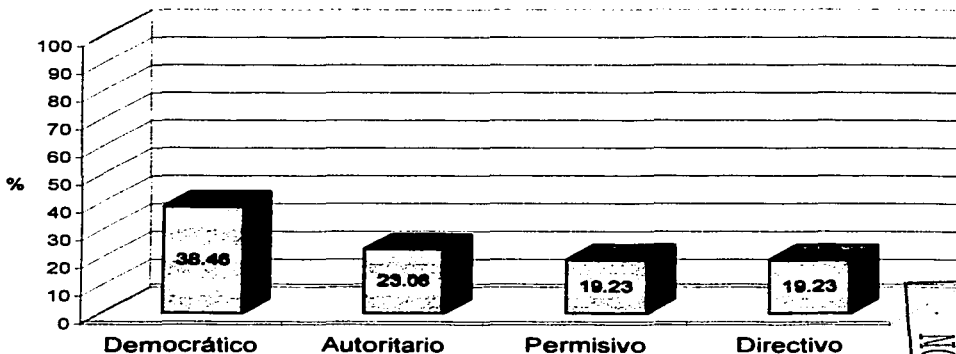
## La comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo es:



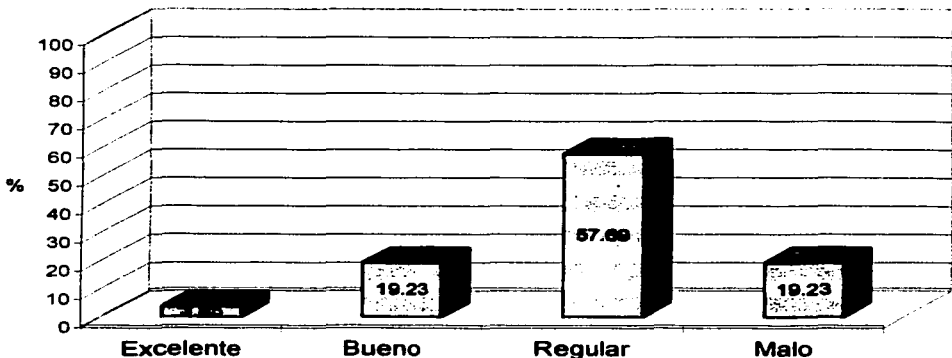
## ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa?



### El estilo de liderazgo que ejerce la dirección para el logro de los objetivos es:

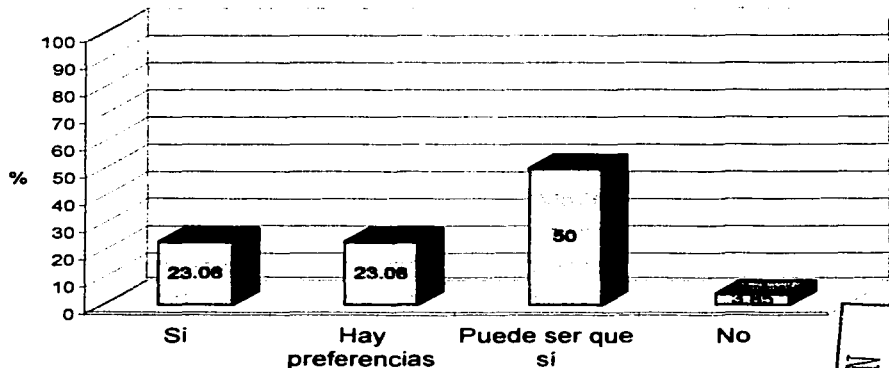


### Considera que el sueldo que percibe por el trabajo que desempeña es:



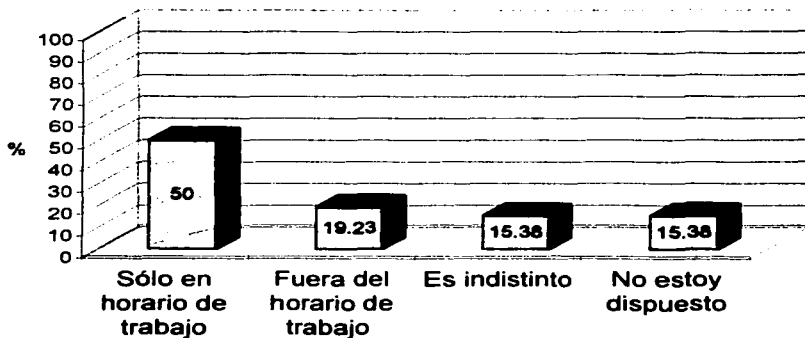
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ¿Cree que toman en cuenta los resultados y el desempeño cuando suben los sueldos?

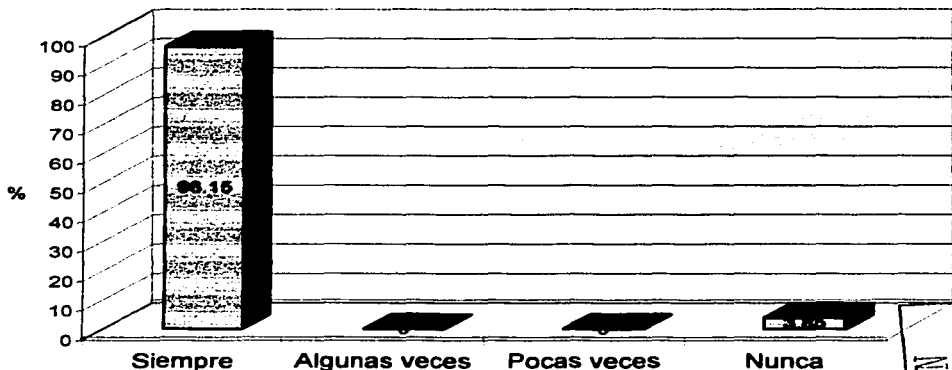


## ¿En qué horario estaría dispuesto a recibir capacitación?

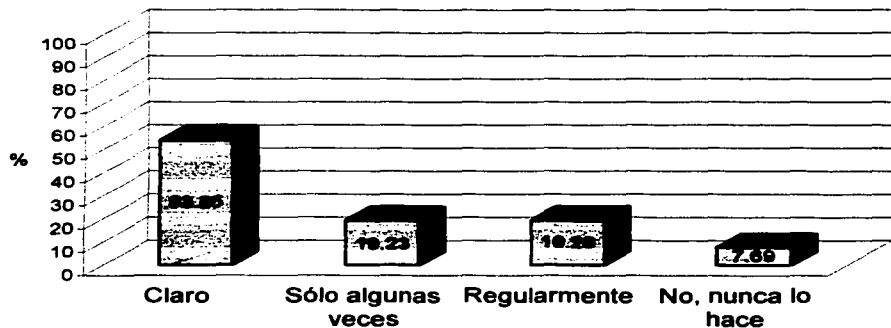
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**Considera que siempre da lo mejor de sí en su trabajo:**



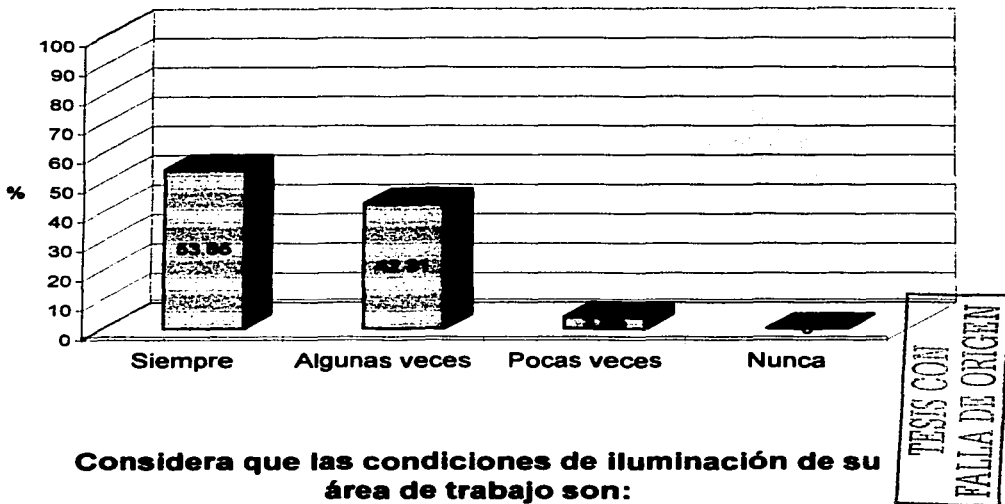
**Cuando sobresale en sus actividades ¿le manifiesta su jefe inmediato algún reconocimiento?**



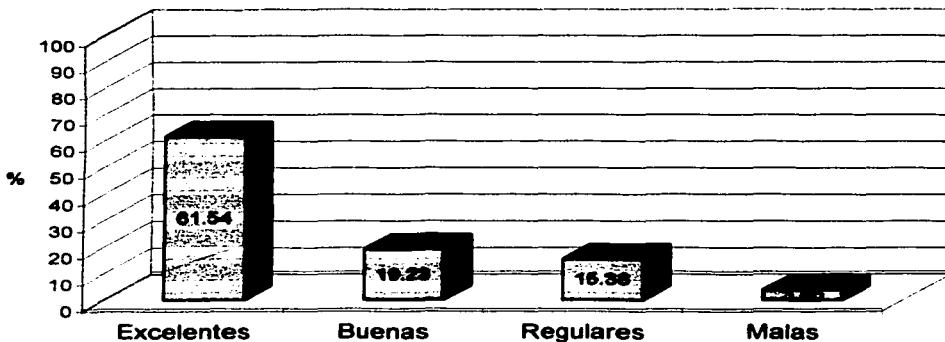
**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



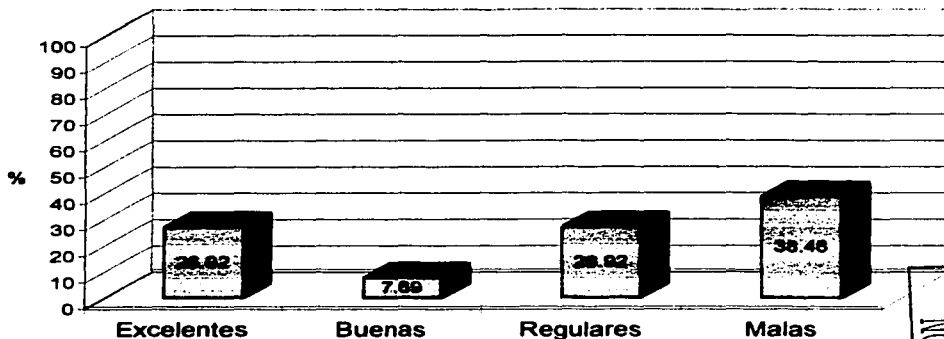
### ¿Recibe los elementos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?



### Considera que las condiciones de iluminación de su área de trabajo son:



**Considera que las condiciones de ventilación de su área de trabajo son:**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Considera que las condiciones de espacio de su área de trabajo son:**

