

01521  
91



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

... de Bibliotecas ...  
... formato electrónico e impreso el ...  
... ni trabajo recepcional.

Maria Elena Betanzos Betanzos  
20 - JUNIO - 03  
Hua E. Lu B.

"EL DIAGNOSTICO DE UNA MEDIANA EMPRESA A PARTIR DE LA MEDICIÓN  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL"

TRABAJO RECEPCIONAL  
SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL  
"PLANEACIÓN Y ADMISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL  
PRESENTAN:

VILCHIS SANTIN JARMANDO  
BETANZOS BETANZOS MARIA ELENA

DIRECTOR DEL TRABAJO: ELVIRA YESENIA RAMÍREZ VANOYE

MÉXICO D.F.

2003



A



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

EN MEMORIA DE MI MADRE. GRACIAS EN DONDE QUIERA QUE  
TE ENCUENTRES.

AGRADEZCO A MARTHA Y PEDRO POR SU CARIÑO Y  
COMPRESIÓN.

Y A TODOS AQUELLOS DE QUIENES SIEMPRE HE TENIDO EL  
CARIÑO, LA CONFIANZA Y EL APOYO INCONDICIONAL PARA  
ALCANZAR MIS RETOS Y CULMINAR MIS SUEÑOS.

ARMANDO.

B

**A MIS PADRES**

**GRACIAS:**

POR DARME LA VIDA Y POR ENSEÑARME A AMARLA,  
POR FORMARME, CON VALORES Y PRINCIPIOS QUE ME HAN PERMITIDO  
TOMAR DECISIONES Y SABER AFRONTAR LOS RESULTADOS QUE ESTAS  
CONLLEVAN,  
POR SUS REGAÑOS A VECES INCOMPRENDIDOS, PERO QUE ME HAN HECHO  
LA PERSONA QUE SOY,  
POR IMPULSAR MIS SUEÑOS, Y AL MISMO TIEMPO MOTIVARME A  
REALIZARLOS, YA QUE SÓLO CON ESFUERZO SE ALCANZAN,  
POR INCITARME A CONCLUIR TODO AQUELLO QUE EMPEZARA, AUNQUE EN  
OCASIONES PARECIERA IMPOSIBLE LOGRARLO,  
POR SU APOYO Y COMPRENSIÓN,  
POR LOS DESVELOS QUE EN OCASIONES LES OBLIGUE A COMPARTIR,  
POR SU AMISTAD Y COMPLICIDAD INCONDICIONAL,  
POR SUS SACRIFICIOS,  
POR SU CONFIANZA,  
POR SU AMOR.

**A MIS HERMANOS:**

GRACIAS POR CONFIAR EN MI, POR SER SU AMIGA ANTES QUE SU  
HERMANA,  
POR ESCUCHARME Y AYUDARME EN AQUELLOS MOMENTOS EN QUE SÓLO  
USTEDES ME COMPRENDEN,  
POR PERMITIRME COMPARTIR TRISTEZAS Y ALEGRÍAS.

GRACIAS A TODOS POR AMARME, LOS Q. M.

A TI, PARA ESA PERSONA ESPECIAL QUE DESDE DONDE ESTÉS, SIEMPRE  
HAS SIDO UN MOTIVO MUY IMPORTANTE PARA NO DEJARME VENCER.

TE QUIERE MARIA ELENA

GRACIAS A TODAS LAS PERSONAS QUE HAN FORMADO PARTE DE MI VIDA  
Y POR LAS CUALES HE LLEGADO A LA META QUE ME FORJE.

**MARIA ELENA**

C

# EL DIAGNÓSTICO DE UNA MEDIANA EMPRESA A PARTIR DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ÍNDICE	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN MÉXICO</b>	<b>3</b>
1.1. Características de la Pequeña y Mediana Empresa.	4
1.2. Situación Actual de la Pequeña y Mediana Empresa en México.	10
1.3. Características generales y Estructura Organizacional de la Mediana Empresa Objeto de Estudio.	16
<b>CAPITULO II</b>	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>19</b>
2.1. Concepto de clima organizacional	20
2.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert , Litwin y Stringer.	23
2.3. Categorías de Análisis:	28
Identidad	
Estructura	
Comunicación	
Liderazgo y toma de decisiones	
Capacitación	
Trabajo en equipo	
Motivación	
Relaciones Interpersonales	
Evaluación del desempeño	
Productividad	
Conflicto	
Ambiente Físico	
<b>CAPITULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA PARA OBTENER LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>52</b>
3.1. Procedimientos implementado para la obtención de información	53
3.2. Elaboración y aplicación del cuestionario.	53
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>RESULTADOS, PROPUESTAS DE TRABAJO SOCIAL</b>	<b>57</b>
4.1. Resultados del Diagnóstico	58
4.2. Estrategias de Intervención de Trabajo Social	68
4.3. Conclusiones	74
<b>ANEXOS</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>122</b>

## INTRODUCCIÓN

El actual contexto de globalización ha inducido cambios productivos, tecnológicos y organizacionales en todo tipo de empresas, de forma más relevante las micro, pequeñas y medianas, se han visto con desventajas económicas y administrativas que han impactado al interior de las mismas.

En nuestro país este tipo de empresas, representan a la gran mayoría del conjunto empresarial (91.4% del total de empresas) y generan una gran cantidad de empleos (74.6% del personal ocupado). Siendo de gran representatividad se hace necesario fortalecerlas para evitar su desaparición.

La intervención de Trabajo Social en las empresas se dirige al desarrollo de los recursos humanos para mejorar su ámbito laboral y por ende la productividad de la empresa. El diagnosticar una empresa por medio de su clima organizacional permite detectar las áreas débiles y fuertes desde la percepción del personal que ahí labora.

En el presente trabajo se abordan las características de las pequeñas y medianas empresas así como la problemática que presentan. También se realiza el diagnóstico de clima organizacional y se caracteriza de una manera general la empresa objeto de estudio, considerando su estructura organizacional y ubicándola en la clasificación de mediana, según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Para implementar la medición del clima organizacional se tomó como referencia a dos de las teorías más representativas, estas son la teoría de Likert y la teoría de Litwin y Stringer. Ambas permitieron determinar las categorías de análisis para obtener los resultados del diagnóstico. Se realizó también la descripción de cada una de ellas.

Se explica la metodología para la obtención del diagnóstico de clima organizacional, así como la elaboración del instrumento que permitió conseguir información para la medición de las categorías de análisis, con lo cual se identificaron las áreas de oportunidad de la empresa.

Los resultados del diagnóstico se presentan en gráficas, así como en la escala de Likert, lo que permitió realizar un análisis de la situación de la empresa objeto de estudio para proponer estrategias de intervención, desde la perspectiva de Trabajo Social dirigidas a fortalecer las áreas detectadas como débiles.

## **CAPITULO I**

### **LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN MÉXICO.**

- 1.1 Características de la Pequeña y Mediana Empresa.**
- 1.2 Situación Actual de la Pequeña y Mediana Empresa en México.**
- 1.3 Características generales y Estructura Organizacional de la Mediana Empresa Objeto de Estudio.**

## 1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En diferentes países los criterios para la clasificación de las empresas varían según el número del personal que en ellas labora, volumen de negocios, total de activo y el ingreso que éstas tienen.

En México en 1985 la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), establece de manera oficial los criterios para clasificar la industria de acuerdo con su tamaño. En ese entonces a la industria se le consideraba como "toda actividad económica que produce bienes materiales con el empleo de máquinas que extraen, elaboran o transforman materias primas o semielaboradas, y están concentradas en unidades productivas llamadas fábricas, establecimientos, talleres o manufacturas, donde trabajadores y técnicos las dirigen e integran su obra con su propio trabajo físico e intelectual en el marco de normas y procedimientos que organizan su actividad con el fin de maximizar el producto del trabajo colectivo"<sup>1</sup>.

La definición de industria se usaba para designar cualquier tipo de empresa, independientemente del sector y de la actividad comercial que realizaban. Su clasificación era la siguiente:

- **Micro industria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- **Industria Pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- **Industria Mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

Es hasta 1999 que se presenta en el Diario Oficial el pronunciamiento acerca de los criterios para la nueva clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas realizada por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Con los nuevos criterios de clasificación las empresas se dividen por sectores en industria, servicios y comercio, y su tamaño se determina de acuerdo al número de empleados.

---

<sup>1</sup> Gallino Luciano. Diccionario de Sociología. Ed. S. XXI. México. 1995

De esta manera su clasificación es la siguiente:

### CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS

TAMAÑO	SECTOR INDUSTRIA	SECTOR COMERCIO	SECTOR SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

CENSOS ECONOMICOS 1999. INEGI.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) define el concepto de empresa para fines de estudios estadísticos como "... una unidad institucional o la combinación más pequeña de unidades que abarca o controla directamente o indirectamente las funciones necesarias para realizar su producción. La condición que debe satisfacer la empresa, es depender de una sola entidad propietaria o de control; sin embargo, puede ser heterogénea en lo referente a sus actividades y se constituye por varios establecimientos productores y/o auxiliares (aquellos que en alguna ubicación física diferente se encargan de proporcionar servicios de manera exclusiva a otros establecimientos de la misma empresa. Ejemplo: oficinas administrativas, bodegas, etc.)".<sup>2</sup>

Para fines del presente trabajo las empresas se definen como "formas específicas de organización económica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales y/o de servicios, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o un servicio que se destina a satisfacer diversidad de necesidades de un sector de actividad determinado y en un mercado de consumidores".<sup>3</sup>

La relevancia que las pequeñas y medianas empresas tienen para la economía y el empleo resalta en el último Censo Económico realizado en 1999 por el INEGI.

<sup>2</sup> INEGI. 1999.

<sup>3</sup> En Mercado de Valores No.6. p.16.

Según estos resultados la participación del total de las empresas en México fue de 3.5 millones de unidades económicas, en las cuales laboran 17.1 millones de personas.

De estos totales el 91.4% de unidades económicas y el 74.6% del personal ocupado corresponden al sector de la industria manufacturera, al sector comercio y al sector servicios.

El porcentaje restante corresponde a otros sectores como pesca, extracción de petróleo, electricidad, metalmecánica, minería, comunicaciones, construcción y transportes, que no dejan de tener importancia, (todos ellos en conjunto se componen de 773 mil 334 empresas que ocupan a 5 millones 163 mil 209 personas).

Para el presente trabajo solo se resaltarán los tres primeros sectores, el sector comercio y la mediana empresa, ya que es el sector y la clasificación en la que se encuentra la empresa en objeto de estudio.

En cuanto al número de empresas en cada sector y ocupación de personal, la distribución es la siguiente:

SECTOR	INDUSTRIA MANUFACTURERA		COMERCIO		SERVICIOS	
	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO
<b>TOTAL</b>	<b>344 118</b>	<b>4 232 322</b>	<b>1 443 676</b>	<b>3 784 869</b>	<b>938 572</b>	<b>3 920 600</b>

INEGI 1999

Como se puede notar la industria manufacturera, a diferencia de los otros dos sectores, ocupa un mayor número de personas con menor participación de empresas. En cambio el sector comercio participa con mayor número de empresas.

En la actividad comercial 1 millón 443 mil 676 empresas emplearon 3 millones 784 mil 869 personas, ésta rama participa con el 51.8% del total de las empresas y con el 31% del total del personal ocupado.

Por tamaño, número de empresas y personal ocupado de todos los sectores las microempresas cuentan con mayor participación y dan empleo a más de 5 millones y medio de personas.

Por su parte la mediana empresa, participa con 22 mil 390 establecimientos y le da empleo a casi 2 millones de personas.

TAMAÑO	No. EMPRESAS	%	PERSONAL OCUPADO	%
MICRO	2 609 656	95.89%	5 512 391	46.20%
PEQUEÑA	82 151	3.02%	1 472 260	12.35%
MEDIANA	22 390	0.82%	1 966 909	16.50%
GRANDE	7 269	0.27%	2 986 237	25.05%
TOTAL	2,721,466	100%	11,919,797	100%

INEGI 1999

"El número de empresas varía de acuerdo con la fuente: el INEGI tiene registradas 2 millones 800 mil micro, pequeñas y medianas empresas, pero no todas están en la economía formal, el IMSS reporta más de 800 mil, de las cuales el 96 por ciento son Pequeñas y medianas empresas y la Secretaría de Economía más de 600 mil."<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Granados Ángel. "Fomentar competitividad de las Pymes". NOTIMEX. 13 Marzo. 2003.

Por cada sector, tamaño de empresas y personal ocupado la participación es la siguiente:

	MANUFACTURA		COMERCIO		SERVICIOS	
TAMAÑO	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO
MICRO	328 166	1 088 426	1 369 478	2 199 368	912 012	2 224 597
PEQUEÑA	9 147	504 111	58 341	569 259	14 663	398 890
MEDIANA	5 431	1 178 509	13 539	524 677	4 320	263 723
GRANDE	1 374	1 461 276	2318	491 565	3 577	1 033 390
TOTAL	344,118	4,232,322	1,443,676	3,784,869	934,572	3,920,600

INEGI 1999

La mediana empresa en el sector comercio participa con 13 mil 539 empresas y ocupa a 524 mil 677 empleados, lo que representa un 13.86% de personas empleadas en las medianas empresas y únicamente en el rubro de comercio.

La Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) divide este sector en dos subsectores: comercio al por mayor y comercio al por menor que consiste en la reventa de productos al público para consumo de uso personal o doméstico, donde predominan las tiendas de abarrotes, fruterías y panaderías.

## ALIMENTOS AL POR MENOR

EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO	%
----------	---------------------	---

TOTAL	747 373	1 183 749	100%
MICRO	740 752	1 112 256	93.96%
PEQUEÑA	6 112	50 081	4.23%
MEDIANA	472	15 108	1.28%
GRANDE	37	6 304	0.53%

CENSOS ECONÓMICOS 1999. INEGI.

Aunque el sector comercio en términos generales participa con el 51.8% del total de las empresas y con el 31% del total del personal ocupado, en este subsector el número de empresas medianas no es relevante, ya que participa tan solo con 472 y ocupan a 15 mil 108 personas. La gran mayoría de empresas en el subsector son micro y ocupan solo hasta 5 empleados.

Esta visión general permite ubicar el subsector en donde se encuentra clasificada la empresa en estudio dentro del total de empresas registradas en el último censo de INEGI.

## 1.2. LA SITUACION ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN MEXICO.

Para conocer la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en México es necesario considerar el proceso de globalización de la economía y la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN).

Particularmente estos dos aspectos han impactado en la forma de operar de éste tipo de empresas, inclusive algunas se vieron obligadas al cierre y a su desaparición, y las que lograron subsistir se ven obligadas a competir con desventajas económicas, políticas y administrativas.

"El proceso de globalización es un fenómeno que se inicia a partir de los años sesenta y consiste básicamente en fragmentar el proceso productivo para distribuirlo en varios países y de esta manera aprovechar las ventajas comparativas como la fuerza de trabajo, materias primas más baratas, menores impuestos y facilidad para sacar las ganancias al extranjero. En los años ochenta éste fenómeno económico se intensifica con la apertura de las fronteras al comercio y a la inversión de capitales, siendo las grandes empresas transnacionales las más beneficiadas, ya que elaboran productos utilizando materias primas y fuerza de trabajo en diferentes naciones y venden sus mercancías en todo el mundo".<sup>5</sup>

Ander Egg hace referencia al término de globalización como "el proceso de creciente comunicación e interdependencia entre países y empresas que están convirtiendo al mundo en una aldea global".<sup>6</sup> Y resalta sus características fundamentales:

- Es un aspecto particular del proceso de mundialización / planetarización que se inicia a fines del siglo XV con el descubrimiento y conquista de América, la revolución copernica que produce el derrumbe de la concepción del cosmos, la occidentalización del mundo y el desarrollo del imperialismo europeo.
- La globalización propiamente dicha es un fenómeno histórico reciente, impulsado por las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, la multipolarización del sistema de producción y el aumento de los intercambios a escala mundial.
- Es un proceso asimétrico en los que unos globalizan marcando las orientaciones y ritmos del mercado y de la inversión a través del poderío de las multinacionales y los grupos financieros y otros son globalizados por sus efectos en amplios sectores de la población.

---

<sup>5</sup> Rueda, Peiro Isabel. *La Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los Años Noventa*. IIE. UNAM. México. 2000. p. 18.

<sup>6</sup> Ander Egg, Ezequiel. *Reflexiones en Torno al Proceso de Mundialización Globalización*. Ed. Humanitas. Argentina. 1998. p. 10-13.

"El fenómeno de la globalización es un proceso cuya concepción y realización expresa la ideología neo-liberal que puede resumirse en dos grandes postulados":<sup>7</sup>

- El mercado debe funcionar con libertad total y sin regulación (libre circulación de bienes, servicios y capital, desde las inversiones directas hasta las transnacionales financieras). Por otra parte, el mercado se considera como la panacea para resolver todos los males económicos, sociales y políticos.
- La rentabilidad como criterio de actuación; esto significa la primacía de los intereses económicos y empresariales sobre las necesidades de las personas, la justicia social y los intereses colectivos.

De estos dos postulados se derivan tres principios operativos:

- a- Producir con eficiencia para hacer más rentables las empresas.
- b- Consumir con opulencia para dinamizar al mercado.
- c- Poner precio a todo, la ayuda social y los servicios deben tener un costo.

El capital de préstamo realiza operaciones a través de las bolsas de valores en todo el mundo y de esta manera se internacionaliza o globaliza la producción, el comercio y el financiamiento.

También se crean bloques económicos encabezados por países avanzados como Estados Unidos, Alemania y Japón para hacer frente a la competencia del mercado mundial. Y en los países atrasados se obliga a una apertura comercial en sus fronteras para tener libre flujo de mercancías y capitales.

"Bajo éste contexto las pequeñas y medianas empresas en comparación con las grandes y grupos comerciales compiten en el mercado con desventajas, ya que "... para éste tipo de empresas es muy difícil competir con las mercancías importadas, las cuales son producidas con tecnología más avanzada, con una organización del trabajo más eficiente, fuerza de trabajo calificada y, en consecuencia, con menores costos que se reflejan en precios más bajos."<sup>8</sup>

Los sectores más débiles de la economía son los que están pagando la factura de los ajustes implementados en la política macroeconómica, como es el caso de las pequeñas y medianas empresas que se han visto severamente afectadas por tales políticas.

---

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Idem. P.25

La problemática a la que se enfrentan en México no sólo tiene que ver con las políticas macroeconómicas, también se presentan otros obstáculos para su desarrollo, entre los que se distinguen "... la falta de especialización, costos mayores de insumos y condiciones de pago más exigentes, inventarios proporcionalmente mayores, mercadotecnia costosa y anticuada; problemas en las operaciones como la inadecuada sistematización de la producción, capacitación deficiente y mano de obra ineficiente (lo cual se relaciona con los más bajos salarios que puedan pagar estas empresas en relación con las grandes) maquinaria y equipo modernos inaccesibles; escasa innovación y productos de calidad deficientes y/o fuera de moda, escaso poder de negociación con los proveedores en cuanto a plazos de entrega, mercados saturados; problemas relacionados con el entorno como los cambios en las cadenas productivas tradicionales, problemas para obtener financiamiento, ignorancia de los reglamentos fiscales y complejidad de éstos así como de los tramites con el gobierno, falta de organización y liderazgo, entre otros."<sup>9</sup>

Podría considerarse que su problemática se ve influenciada por factores tanto internos como externos. Entre los factores internos principalmente se presenta la falta de experiencia en el manejo de empresas, motivación, entrenamiento, adaptabilidad ante los cambios, capacidad de organización y calificación técnica.

Y entre los factores externos se presenta la dificultad para acceder al financiamiento, materias primas y tecnología.

Pareciera que se trata de un sector destinado a desaparecer, ya que tan solo "del uno de enero a la fecha han cerrado sus puertas más de 30 mil pequeños y medianos negocios".<sup>10</sup>

Pero su importancia no sólo es en el contexto económico, ya que representan a la gran mayoría del conjunto empresarial, sino también en el contexto social, todas ellas dan empleo a un gran porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA).

"Datos del Sistema de Información Empresarial de la Secretaría de Economía, indican que en el país son 600 mil micro, pequeñas y medianas empresas, producen 42 por ciento del PIB y generan 64 por ciento del empleo total"<sup>11</sup>.

La importancia que tienen en el contexto social surge de la capacidad de generar empleo, calificación para el trabajo y la orientación de su producción al mercado popular "...siendo la gran mayoría de ellas de origen familiar, su personal se compone de parientes, amigos, vecinos, compadres, etc. y en época de crisis económica intensifica y diversifica el trabajo familiar como una estrategia para sobrevivir a la situación crítica"<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Rueda, Peiro Isabel. *La Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los Años Noventa*. IIE. UNAM. México. 2000. P.18,19.

<sup>10</sup> González Cervantes, Raymundo. *Revista Quehacer Político*, 22 de Febrero de 2003, p.57.

<sup>11</sup> Granados Angel. *Fomentar Competitividad de las Pymes*. NOTIMEX. 13 Marzo. 2003.

<sup>12</sup> Alba Vega, Carlos y Kruijt Dirk. *La Utilidad de lo Mínusculo: Informalidad y Microempresa en México y en los Países Andinos*. El Colegio de México. México 1995.P.103

También tiene capacidad de calificación para el trabajo "la pequeña empresa otorga el primer empleo y enseña las normas básicas del trabajo, la organización de los tiempos y movimientos tendientes a incrementar la productividad el reconocimiento de las líneas de autoridad, el orden y la disciplina que exige la producción".<sup>13</sup> Todo esto es aprovechado por las empresas mayores que captan al personal ya capacitado.

"El gobierno ha implementado políticas para su apoyo a través de financiamientos."<sup>14</sup>

- En 1954, Crea el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) "administrado por Nacional Financiera y la Banca Nacional de Desarrollo, que funcionó como banca de segundo piso para obtener créditos. Desde el inicio (1954-1973) garantizó 13,260 créditos, y de 1973 a 1980 27,028 y apoyó desde su creación a 23,807 empresas."<sup>15</sup>
- "Durante el sexenio de Salinas de Gortari el apoyo crediticio había alcanzado en 1989 a 11,486 empresas (55% micro y 38% pequeñas), y en 1992 a 93,080 empresas (30% industria, 44% comercio y 26% servicios)."<sup>16</sup>
- En 1978 se creó el programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI) en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a la pequeña y mediana industria.
- En 1984 el programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior destinó una sección a las industrias medianas y pequeñas.
- En 1985 se inició el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña.
- En Enero de 1988 se promulgó la ley Federal de Fomento a la Microindustria

Actualmente el apoyo que reciben las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas es a través de "el Programa de Empresas Integradoras, que fue creado en Mayo de 1993 a partir del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación y por la SECOFI, con la finalidad de impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana como una forma para eficientar su organización y su competitividad, así como para propiciar la modernización de las formas tradicionales de producción y brindar especial atención a los programas de organización Interempresarial".<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Idem. P.80.

<sup>14</sup> Idem. P.105.

<sup>15</sup> Idem. P.117

<sup>16</sup> Idem.P.120

<sup>17</sup> García Ramírez Eulalia. *Empresas Integradoras. Una opción para la Reactivación Económica de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.* Visión Contable. No. 38, Sep-Oct. 1999.  
<http://www.officfiscal.com.mx/index1999.htm>

"El propósito es agrupar empresas productoras, comercializadoras o de servicios, preferentemente micro, pequeñas o medianas, con la intención de prestarles servicios especializados para que puedan aumentar su productividad y competitividad. Estas tienen personalidad jurídica propia, su capital social se forma con las acciones que suscriben cada una de las empresas que se asocian conservando su independencia económica y su objetivo no es el lucro."<sup>18</sup>

"Los servicios que presta la empresa integradora pueden ser tecnológicos, administrativos, fiscales, informáticos, contables, obtención de financiamiento, publicidad, promoción, comercialización, capacitación, etc. También puede realizar actividades en común por cuenta de los socios, como la compra de materias primas y maquinaria, comercialización de los productos, capacitación de la fuerza laboral, entre otras. El gobierno otorga facilidades fiscales y administrativas para la creación y operación de integradoras, las que previamente deben presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero e inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la SECOFI".<sup>19</sup>

Las políticas de apoyo a las Pequeñas y medianas empresas, solo se dirigen a solucionar algunos de los aspectos económico-financieros de las mismas, y generalmente presentan deficiencias, son muy limitados por su falta de promoción, instrumentación y poca planeación.

"No cabe duda que en México se siguen haciendo las cosas al revés, ya que mientras en países como Francia o Estados Unidos los gobiernos brindan a las pequeñas empresas no solo apoyos sino subsidios para fortalecer su capacidad exportadora, en México se sigue privilegiando al grupito de 120 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y que son las que controlan la economía de este país".<sup>20</sup>

Tampoco se toma en cuenta la realidad de las Pequeñas Y Medianas Empresas mexicanas y su entorno, que se caracteriza por una gran inestabilidad de la economía interna, falta de coordinación de las dependencias gubernamentales encargadas de impulsar dichos proyectos y ausencia de una política real de desarrollo industrial de largo plazo.

Aun con todas las deficiencias que pudieran tener estos apoyos, son la única alternativa para algunas pocas empresas que logran cubrir los muchos requisitos que les exigen para obtenerlos.

Las empresas que no logran obtener apoyos se ven en la necesidad de cerrar, moverse a la informalidad o cambiar de giro.

---

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Rueda Peiro, Isabel. **La Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los Años Noventa**. IIE. UNAM. México. 2000. P.20

<sup>20</sup> González Cervantes. Raymundo. **Revista Quehacer Político**. 22 de Febrero de 2003. p.57.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.**

La información obtenida para conocer la empresa objeto de estudio será manejada de forma confidencial y su nombre quedará en anonimato. Para fines del presente trabajo, solo será nombrada como "la empresa" y se caracteriza de una forma general.

La empresa se inscribe en la clasificación de mediana, ya que en ella laboran 40 personas, en el sector comercio al por menor que consiste en la reventa de producto al público en general, para consumo, uso personal o doméstico, en la rama de alimentos, donde predominan las tiendas de abarrotes, funerarias y panaderías (según la clasificación de la SECOFI).

La empresa cuenta con 13 tiendas para la distribución de sus productos al público, en ellas laboran de 2 a 3 personas, que en total suman 40 incluyendo al personal administrativo.

Inició su actividad hace más de 30 años y se creó como empresa familiar. Actualmente cuenta con una administración que se ha fortalecido a lo largo de todo éste tiempo, debido a la inquietud del dueño por mejorarla y hacerla crecer.

Con la finalidad de obtener información para conocer la situación y problemática de la empresa, en una primer entrevista realizada al director, en la cual se utilizó el diagnóstico FODA, que es una técnica que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización a través de una entrevista semiestructurada que incluye preguntas abiertas y donde las respuestas son dirigidas hacia esos cuatro aspectos de la organización. Se consiguió la siguiente información:

El director consideró como debilidad y amenaza, el que su personal administrativo y operativo no tomara decisiones por cuenta propia, ya que siempre que se presentaba algún problema, él personalmente tenía que resolverlo.

Como fortaleza y oportunidad consideró el tiempo que la empresa ha permanecido en el mercado, la inquietud para competir con productos de mejor calidad y personal capacitado y orientado a resultados.

En apariencia se presentaban problemas de organización, liderazgo, toma de decisiones, rotación del personal y procedimientos entre otros.

En general la problemática que presentaba la empresa no era ajena a la situación por la que atraviesan la gran mayoría de este tipo de empresas.

Después de la información obtenida se determinó realizar un diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa, ya que la medición del Clima Organizacional permite obtener un diagnóstico rápido y confiable a través de la percepción que los individuos que integran la organización tienen de los factores del sistema, logrando así detectar sus fortalezas y debilidades.

La ejecución del proyecto de medición del Clima Organizacional y diagnóstico de la empresa se realizó de Julio a Septiembre del 2002.

Para obtener la medición del Clima Organizacional, el diagnóstico, así como la elaboración del instrumento de recolección de información, se consideró a tres de los autores más representativos del tema: Likert, Litwin y Stringer.

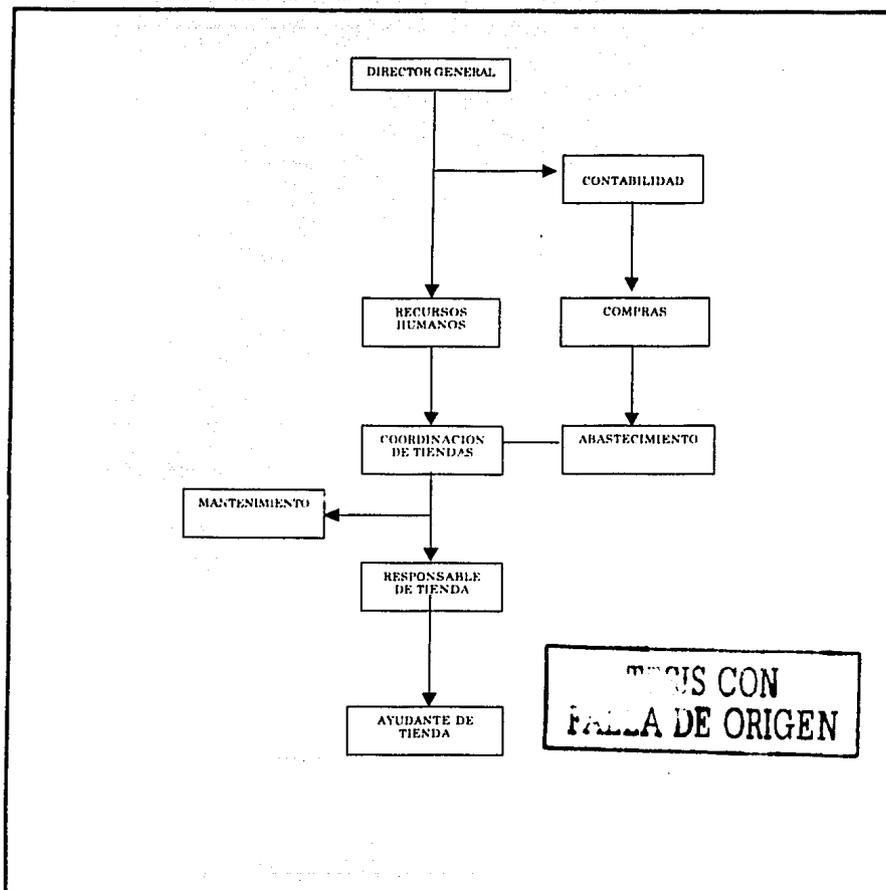
Se emplearon 12 Variables o Categorías de Análisis que ellos consideran integrales del Clima Organizacional (identidad, estructura, comunicación, liderazgo y toma de decisiones, capacitación, trabajo en equipo, motivación, relaciones Interpersonales, evaluación del desempeño, productividad, conflicto y ambiente físico) estas fueron elegidas con la finalidad de obtener un diagnóstico más completo y preciso de la empresa.

(En el capítulo siguiente página 28, se definen las categorías de análisis y la importancia que tienen para el buen funcionamiento de las empresas).

La empresa cuenta con las siguientes áreas:

- Dirección General
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Compras
- Departamento de Abastecimiento
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Coordinación de tiendas
- Departamento de Abastecimiento
- Mantenimiento
- Responsable de Tienda
- Ayudante General

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:



## **CAPITULO II**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

**2.1. Concepto de clima organizacional.**

**2.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert y Litwin y Stringer.**

**2.3. Categorías de Análisis:**

- 1. Identidad.**
- 2. Estructura.**
- 3. Comunicación.**
- 4. Liderazgo y toma de decisiones.**
- 5. Capacitación.**
- 6. Trabajo en equipo.**
- 7. Motivación.**
- 8. Relaciones Interpersonales.**
- 9. Evaluación del desempeño.**
- 10. Productividad.**
- 11. Conflicto.**
- 12. Ambiente Físico.**

## 2.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El tema del clima organizacional surge en la década de los años sesenta y su definición ha variado desde entonces como ambiente, atmósfera, cultura, clima laboral o clima organizacional. Existen diferentes conceptos que lo abordan pero estos tienen distintos enfoques:

Para Hall el clima organizacional se define como "un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone es una fuerza que influye en su conducta".<sup>21</sup>

Brow y Moberg manifiestan que "el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta."<sup>22</sup>

Dessler plantea que "no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como su estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo".<sup>23</sup>

Dessler resalta que la definición del término depende del enfoque, para el enfoque estructuralista (Foreheind y Gilmer) el clima organizacional es "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman."<sup>24</sup>

El enfoque subjetivo de Halpin y Crofts define el clima organizacional como "la opinión que el empleado se forma de la organización".<sup>25</sup>

Water define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura."<sup>26</sup>

Para el enfoque de síntesis (Litwin y Stringer) el clima organizacional son "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".<sup>27</sup>

---

<sup>21</sup> Hall, R. Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. ED. Prentice Hall

<sup>22</sup> Brow, W. Moberg, D. Teoría de la Organización y Administración: Enfoque Integral. Ed. Limusa

<sup>23</sup> Dessler, G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. Ed. Prentice Hall, Página 181

<sup>24</sup> Idem. Página 181

<sup>25</sup> Idem. Página 182

<sup>26</sup> Idem. Página 183

<sup>27</sup> Idem. Página 182

Según Dessler "existen básicamente dos enfoques que describen al clima organizacional: un enfoque estructural que considera factores organizacionales puramente objetivos como es el caso de la estructura, las políticas y reglas y un enfoque subjetivo que toma en consideración factores mucho más difíciles de medir como podría ser la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una empresa".<sup>28</sup>

**TEMA CON FALLA DE ORIGEN**

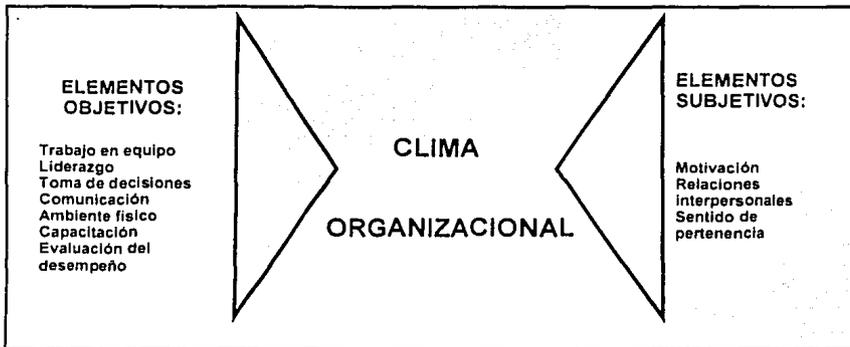


Fig. Elaborada por Vilchis y Betanzos

Alexis Goncalves considera que "de todos los enfoques, 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 un medio laboral."<sup>29</sup>

"La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores."<sup>30</sup>

"Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales."<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Ídem. Página 181-182

<sup>29</sup> <http://www.calidad.org/alexis.htm>

<sup>30</sup> Ídem.

<sup>31</sup> Ídem.

"Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado ambiente, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito."<sup>32</sup>

Como se puede ver en todos los conceptos de clima organizacional se hace referencia a variables situacionales, pero medidas por las percepciones de los miembros de la organización.

El clima en esta perspectiva, "es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema".<sup>33</sup>

"Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características".<sup>34</sup>

- El Clima Organizacional 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 Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima Organizacional es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El Clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El Clima de una organización es afectado por diferentes variables, tales como el estilo de dirección, políticas y planes, sistemas de contratación, despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el Clima.
- 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.

---

<sup>32</sup> Rodríguez, Mancilla Darío. **Diagnóstico Organizacional**. Tercera Edición. Editorial Alfaomega. México 1999. P.158

<sup>33</sup> Idem..P.159

<sup>34</sup> Idem. P.160.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

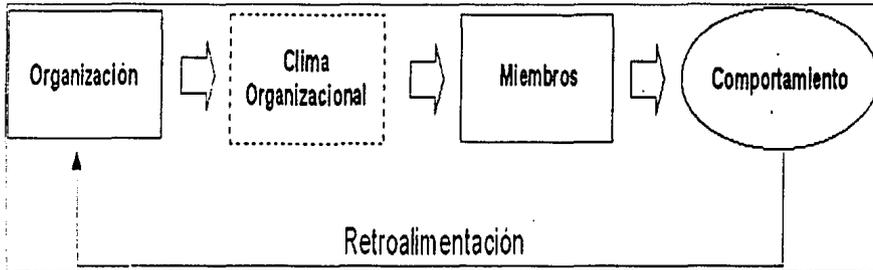


Fig Alexis Gonçalves

"Es necesario aclarar que el concepto de clima organizacional surgió a partir de una comprensión de la organización como sistema abierto, pero generalmente es entendido como un medio interno porque sólo considera variables y factores de la organización y no del entorno externo, estas variables ofrecen una visión global de la organización, porque tienen que ver con procesos específicos como el poder, liderazgo, conflicto, comunicaciones, etc."<sup>35</sup>

**TRABAJA CON  
FALTA DE ORIGEN**

<sup>35</sup> Idem. P. 160.

## 2.2. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT, LITWIN Y STRINGER

Existen diferentes teorías que explican el clima organizacional, pero los autores más representativos son Likert, Litwin y Stringer. Para fines del presente trabajo serán consideradas ambas teorías.

### TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

La teoría del clima organizacional de Likert establece que "el comportamiento asumido por los subordinados 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".<sup>36</sup>

Considera también que en "la percepción del clima de una organización influyen variables causales, las cuales indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, este tipo de variables son integradas por: la estructura de la organización y su administración, reglas y normas, toma de decisiones, actitudes y competencia".<sup>37</sup>

"Otro grupo de variables son las intervinientes en las que se incluyen la motivación, rendimiento, comunicación, etc. Están orientadas a medir el estado interno de la empresa."<sup>38</sup>

"Las variables finales son dependientes de las anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, incluyen la productividad, las ganancias y pérdidas logradas por la organización."<sup>39</sup>

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, ya que él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

"La interacción de los tres tipos de variables tiene como resultado dos tipos de clima organizacionales."<sup>40</sup>

1. Clima tipo autoritario.  
Sistema I: Autoritario explotador.  
Sistema II: Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo.  
Sistema III: Consultivo.  
Sistema IV: Participativo en grupo.

---

<sup>36</sup> Luc Brunet. El clima del trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas, México 1999. P. 28

<sup>37</sup> Idem. P. 29

<sup>38</sup> Idem. P.30

<sup>39</sup> Idem. P.31

<sup>40</sup> Idem. P.34

**El clima autoritario:**

El sistema I autoritario explotador.

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista.

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**El clima participativo.**

El sistema III consultivo.

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo.

Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basan en la amistad y las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en esta teoría, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

"Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como"<sup>41</sup>:

- a. Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- b. Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e. Características del proceso de toma de decisiones, pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto o categoría, donde se reflejará su opinión en relación con las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

"Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:"<sup>42</sup>

1. Sistema 1 (explotador - autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mac Gregor y su liderazgo directivo.
2. Sistema 2 (benevolente - autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que en el énfasis en la relación es uno – uno (supervisor – supervisado).
3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría Y de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

<sup>41</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministracionII/CulMilitar.htm>

<sup>42</sup> Idem.

Este modelo se utiliza en una organización para determinar el ambiente que existe en cada categoría, el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

## TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.

Otra de las posturas teóricas que dan explicación del Clima Organizacional es la presentada por Litwin y Stringer estos sostienen que "... el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), por lo tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización."<sup>43</sup>

"Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional el cual se mide de acuerdo a como es percibida la organización, éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc."<sup>44</sup>

"Para el estudio del clima organizacional Litwin y Stringer proponen aplicar un cuestionario a los miembros de una organización, en el que se incluyen la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa"<sup>45</sup>.

Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura.
2. Responsabilidad.
3. Recompensa.
4. Desafío.
5. Relaciones.
6. Cooperación.
7. Estándares.
8. Conflictos.
9. Identidad.

### La Estructura.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado.

---

<sup>43</sup> Luc Brunet. El clima del trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas, México 1999. P. 46

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministracionII/CulMilitar.htm>

### La Responsabilidad.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.  
La Recompensa.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### El Desafío.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### Las Relaciones.

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre los trabajadores como entre jefes y subordinados.

### La Cooperación.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### Los Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

### El Conflicto.

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en cuanto a la aceptación de las opiniones discrepantes, no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surgan.

### La Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### 2.3. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.

Las categorías de análisis o dimensiones del Clima Organizacional varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para su medición.

Sin embargo lo importante, es que las dimensiones que se incluyan estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional de la empresa, y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Litwin y Stringer manejan nueve categorías del Clima Organizacional, para fines del diagnóstico de la mediana empresa objeto de estudio, se modificaron a doce para integrar también las categorías de Likert, y adecuarlas a las necesidades tanto de la empresa como de su personal.

En el presente trabajo se eligieron 12 categorías de análisis con la finalidad de obtener un diagnóstico más preciso del Clima Organizacional, estas son:

- 1) Identidad.
- 2) Estructura.
- 3) Comunicación.
- 4) Liderazgo y toma de decisiones.
- 5) Capacitación.
- 6) Trabajo en equipo.
- 7) Motivación.
- 8) Relaciones Interpersonales.
- 9) Evaluación del desempeño.
- 10) Productividad.
- 11) Conflicto.
- 12) Ambiente Físico.

#### IDENTIDAD

"El sentido de pertenencia como todo comportamiento no nace con la persona, sino que es una emoción que se aprende y se ejerce en el momento en el que existe compromiso en una acción de trabajo. El sentido de pertenencia se desarrolla mejor si se tiene la oportunidad de confrontar las ideas con las de otras personas, produciéndose un aprendizaje de tipo colectivo, indispensable para el buen funcionamiento de la empresa"<sup>46</sup>.

En diversos momentos de la vida los seres humanos sienten deseos de identificarse con otras personas, de ser aceptadas por los demás y formar parte de algún grupo. Esto ayuda a sentirse bien, a fortalecer el carácter, a como vivir en sociedad y como tratar con los demás.

---

<sup>46</sup> Abuadili, Estudillo y Otros. **Diagnóstico del Clima Organizacional**. Delireq. S.A. de C.V. Tesis de Licenciatura. 2002. P.-40.

"Para cualquier individuo resulta esencial poder integrarse a la sociedad o, al menos, a grupos que compartan su visión de la vida en intereses. En contraste, cuando una persona se siente rechazada es posible que, más adelante, no sea capaz de adaptarse a la sociedad"<sup>47</sup>.

Nadie es absolutamente autosuficiente, todo sujeto requiere la ayuda de otros no obstante, pertenecer no es depender por completo del grupo. Todo ser puede dar y recibir, estableciendo una relación equilibrada entre medio y persona.

"En ocasiones, no se conoce a las personas que forman cierta organización, encontrándose unos con otros por casualidad. Por el contrario, también es posible que estén unidos por fuertes lazos de amistad, afinidad, intereses, etc. En ambos casos, se debe tener en cuenta valores humanitarios como el respeto, empatía y solidaridad. Por el bien común hay que aprender a cuidar las relaciones interpersonales y mantener actitudes de servicio."<sup>48</sup>

Sentirse o formar parte de una organización es paso previo para desarrollar el sentido de pertenencia; es estar consciente de la posición y funciones personales dentro del grupo y asumir que la sociedad no es contraria a nadie. Para adquirir el sentido de pertenencia hay que saber sentir que sólo se puede ser "con los otros" no "contra ellos" y que siempre sé esta en conexión con ellos.

Dentro de la empresa, la identidad se desarrolla como un proceso continuado que busca la integración del trabajador a la empresa y de identificación de éste con los objetivos y metas de la misma.

El sentido de pertenencia se manifiesta en el cuidado de equipos, herramientas, instalaciones y materiales de trabajo, en el bajo índice de ausentismo, mayor productividad, actitud de los trabajadores en momentos difíciles de la empresa, en la identificación del trabajador con los objetivos de su empresa y la satisfacción personal de estar vinculada a ella.

## ESTRUCTURA

"La estructura determina las jerarquías y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social"<sup>49</sup>.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus diferencias físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la

<sup>47</sup> Ídem. P. 40

<sup>48</sup> Ídem. P. 41.

<sup>49</sup> Wexley Keneth y Yukl John. **Conducta Organizacional y Psicología del Personal**. Ed. CECSA. México. 1999. P. 350

organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, "una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueve los objetivos de la empresa."<sup>50</sup>

"Elementos de la organización:"<sup>51</sup>

- División del Trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
- Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.
- Organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.
- Estructura Organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.
- El departamento es una o varias divisiones de la organización, es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

"Los tipos de organización son:"<sup>52</sup>

- La organización formal.

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama y distribuye la autoridad y la responsabilidad.

---

<sup>50</sup> Idem, P.49.

<sup>51</sup> Idem, P. 51.

<sup>52</sup> Idem, P. 52.

Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.

- La organización lineal.

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.

Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Tiene una configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

Su estructura es sencilla y de fácil comprensión, delimita nítida y claramente las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.

-Facilidad de implantación.

-Estabilidad considerable.

-Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas de la Organización Lineal.

-La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.

-No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.

-Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.

-Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.

-La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).

-A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Campo de Aplicación de la Organización Lineal.

-Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

-Cuando la organización está comenzando su desarrollo.

-Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones

-Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.

-Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

- La organización funcional.

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

-Características de la Organización Funcional.

Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

## COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso vital en las organizaciones porque es necesaria para el liderazgo efectivo, la planeación, el control, la coordinación, administración de los conflictos, toma de decisiones y otros procesos organizacionales.

"En el proceso de comunicación se identifican varios componentes. Existe un "comunicador" que desea enviar un "mensaje". El lenguaje es expresado o "codificado" en términos de alguna clase de "lenguaje". El lenguaje puede consistir en palabras, símbolos, diagramas, gestos, etc. El mensaje se transmite a través de algún "medio" se utiliza una gran variedad de medios de comunicación en las organizaciones, incluyendo conversación cara a cara, conversaciones telefónicas, comunicación escrita, etc. Existen uno o más "receptores" a los que va destinado el mensaje. Cuando el receptor recibe el mensaje, éste es interpretado o "decodificado"<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> ídem. P.93.

El proceso de comunicación siempre esta en acción entre los individuos y los grupos. Actualmente es importante obtener también la retroalimentación de los empleados en el proceso de comunicación dentro de las organizaciones. A esta forma de comunicación se le llama comunicación bilateral y facilita el entendimiento mutuo entre jefes y subordinados.

"Existen tres tipos de comunicación esenciales para el funcionamiento eficiente en toda organización."<sup>54</sup>

- Comunicación descendente.

A este tipo de comunicación se le nombra descendente porque fluye desde la alta dirección a los funcionarios intermedios, a los administradores de bajo nivel y finalmente al personal no supervisado.

- Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente fluye desde los más bajos hasta los más altos niveles de la jerarquía de autoridad, a través de la cadena de mando, su función es obtener información acerca de las actividades, decisiones y actuación del personal de nivel bajo.

- Comunicación lateral.

Las comunicaciones laterales suceden entre personas que se encuentran en el mismo nivel en la jerarquía de autoridad [o entre personas de diferentes niveles que no tienen autoridad directa una sobre otra]

Para que exista una buena comunicación es necesario que todos conozcan la naturaleza del proceso de comunicación dentro de la organización para fomentar un clima de continuo intercambio de información y sentimientos entre los miembros, esto produce compromiso, mejora las relaciones interpersonales, incrementa la productividad, fortalece el clima organizacional, coadyuva al logro de objetivos, mejora las actitudes de los empleados hacia sus puestos y relaciones entre ellos.

## TOMA DE DECISIONES

"Es el proceso mediante el cual se determinan y evalúan los cursos de acción alternativos que pueden tomarse, y seleccionar aquel que se considere más factible. La planeación efectiva debe estimular y utilizar el talento creativo del personal de los diferentes niveles de la empresa, mediante diversas técnicas de participación e involucramiento que pueden ayudar a la dirección a originar nuevos cursos de acción. La toma de decisiones es la actividad más importante, porque el éxito de cualquier acción depende en gran medida de que ésta sea el resultado de la decisión de la alternativa adecuada. Aparte de que existe un proceso lógico y toda una serie de técnicas cualitativas y cuantitativas que auxilian a los empleados a tomar decisiones acertadas, es necesario que los directivos tengan en mente los principios y elementos del liderazgo y comunicación asertiva, como

---

<sup>54</sup>Idem. P.94.

guía para la toma de decisiones, sin olvidar que el sentido común es el mejor ingrediente"<sup>55</sup>.

Para una adecuada toma de decisiones es indispensable permitir la participación de los empleados involucrados en la situación en cuestión, que estos tengan un amplio conocimiento de los objetivos y funciones de su área de trabajo, de los objetivos generales de la empresa, de los indicadores de calidad y productividad, de procedimientos, metodología e instructivos; de políticas y manuales; planes y programas y propuestas, etc.

"Por otro lado en la organización los empleados deberán tomar decisiones en sus actividades diarias, en su vida personal se siente acosados por la responsabilidad de tomar decisiones, cualquier decisión que tomen acerca de los problemas en relaciones humanas, está influenciado firmemente en sus experiencias pasadas, sus habilidades perceptivas y sus hipótesis acerca de una determinada situación"<sup>56</sup>.

En el mundo del trabajo de cada día, no se tiene una cantidad infinita de tiempo para emplearlo en estar analizando problemas. A la larga, ahorramos tiempo intentando reunir la información que sea posible (dentro de un tiempo razonable) acerca de un problema específico, antes de definir un problema debemos tratar de analizar la situación como realmente es y no como pensamos que es.

El proceso de toma de decisiones es vital en las organizaciones, sin embargo los más altos directores muchas veces desconocen como tomar las decisiones que determinan el destino de sus organizaciones.

Los estudios de toma de decisiones se centran en aspectos de toma de decisiones individual, en grupos y decisiones organizacionales.

Para fines del presente trabajo solo se considera la toma de decisiones organizacional.

"Las decisiones que se toman en los niveles inferiores en una organización por lo general son revisadas y modificadas por los directores de niveles superiores, algunas decisiones se toman inicialmente por un grupo más que por un individuo. Es posible que diferentes personas se vean implicadas en diferentes etapas del proceso decisorio. La dinámica del proceso decisorio se hace más complicada cuando se ven incluidas muchas partes en la toma de una decisión, particularmente cuando existe desacuerdo entre las partes acerca de los objetivos y las prioridades."<sup>57</sup>.

Existen varios modelos que dan explicación a la toma de decisiones organizacional.

---

<sup>55</sup> Abudali, Estudillo y Otros. **Diagnóstico del Clima Organizacional**. Delireq. S.A. de C.V. Tesis de Licenciatura. 2002. P.36

<sup>56</sup> Idem, P.37.

<sup>57</sup> Wexley, Keneth y Yukl. Jonh. **Conducta organizacional y psicología del personal**. Ed. CECSA, México 1990. P. 135, 137.

"Mitzberg, Raisinghani y Theoret proponen un modelo en el que los procesos decisorios no ocurren de manera simple y lineal, con puntos de inicio y terminación están distinguidos en tres fases llamadas: identificación, desarrollo y selección."<sup>58</sup>

La identificación consiste en seleccionar de la gran cantidad de información aquella que sirva para reconocer la necesidad de una decisión. Este reconocimiento ocurre en presencia de estímulos como crisis, problemas y oportunidades. A partir del reconocimiento y dependiendo del estímulo se realiza un diagnóstico para descubrir la causa y la naturaleza del problema.

El desarrollo se refiere a la planeación y el diseño de las alternativas para encontrar una solución al problema o a los problemas detectados en el diagnóstico.

La selección es un proceso que comprende varias alternativas de las cuales se filtran para eliminar las alternativas no viables, es un proceso de selección y evaluación.

En el proceso decisorio la autorización es una parte importante ya que comprende la obtención de la aprobación para poner en práctica la decisión.

## LIDERAZGO

El liderazgo es de suma importancia para la supervivencia y el éxito de una organización.

"El liderazgo es un proceso que ejerce una influencia positiva sobre otras personas, este influye sobre la gente para que ejerza un mayor esfuerzo en algunas tareas o cambie su conducta"<sup>59</sup>.

Los líderes de la organización deben ayudar a alcanzar objetivos mediante la aplicación de las capacidades de sus colaboradores. No colocándose tras un grupo para empujarlo, sino situándose frente a él para cumplir los propósitos institucionales mediante el esfuerzo integrado de sus miembros.

"Algunos tipos de liderazgo son:"<sup>60</sup>

- Autocrático o Autoritario: El líder toma decisiones y exige obediencia a las personas con las que trabaja.
- Democrático o Consultivo: El líder consulta o debate, obtiene ideas de las personas a las que supervisa y las deja contribuir al establecimiento de las normas, fomenta la participación y el buen trabajo en equipo.

---

<sup>58</sup> Ídem. P. 137,138.

<sup>59</sup> Abudali, Estudillo y Otros. *Diagnóstico del Clima Organizacional*. Delireq. S.A. de C.V. Tesis de Licenciatura. 2002. P.24.

<sup>60</sup> Ídem. P.24.

- Participativo: actúa como centro de información y ejerce un control mínimo, depende el sentido de responsabilidad de los trabajadores y de su buen juicio para que se logren los objetivos.
- Centrado en los resultados: se centra en el trabajo que se debe realizar y minimiza las personalidades involucradas.
- De Contingencia: este tendrá éxito sólo si hay equilibrio entre tres factores:
  - 1) La medida de Rapport, simpatía o buenos sentimientos entre el supervisor y los supervisados.
  - 2) La naturaleza del trabajo por realizar en cuanto al cuidado que debe seguirse en los procedimientos y especificaciones.
  - 3) La cantidad de poder asignado al supervisor por sus supervisores.

## CAPACITACIÓN

"La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde éste puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz"<sup>61</sup>.

La función de capacitación, se define con el siguiente concepto:

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización

---

<sup>61</sup> Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Ed. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994. P. 239

puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary "la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados".<sup>62</sup>

El entrenamiento como parte de la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización ya que:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

---

<sup>62</sup> Ídem.P.239.

### La capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### TRABAJO EN EQUIPO

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

En toda organización es fundamental, un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

"Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador."<sup>63</sup>

Trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

---

<sup>63</sup> Idem. P. 238

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, se adoptaron las siguientes:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"<sup>64</sup>.
- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados"<sup>65</sup>.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras de comunicación y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

---

<sup>64</sup> Ídem. P.240.

<sup>65</sup> Ídem. P. 240

## MOTIVACIÓN

"La motivación se define como el proceso intuitivo que puede ser inferido sólo observando la conducta de la persona, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas."<sup>66</sup>

"La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual."<sup>67</sup>

Por lo tanto podemos inferir que es la interacción del individuo y situación de la organización, y por lo tanto las necesidades están influidas por las experiencias previas de cada persona, por consecuencia las necesidades varían y son diferentes en cada individuo.

"Teoría de la jerarquía de necesidades."<sup>68</sup>

Maslow formuló la teoría de la jerarquía de necesidades, en la cual contempla cinco clases de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y necesidades de actualización.

Manifiesta que cada una de estas necesidades son comunes en cada ser humano y están arregladas en jerarquía de prepotencia o importancia y pueden presentarse en cualquier momento, por lo que sólo la más baja de las necesidades insatisfechas controla la conducta de una persona, al actuar para satisfacerla totalmente, declina su importancia, y la conducta de la persona vuelve a ser controlada por la siguiente necesidad no satisfecha.

En primer lugar deben satisfacerse las necesidades fisiológicas, de seguridad, antes de las sociales y así sucesivamente. La última necesidad que se activa es la de actualización, menciona que pocas personas alcanzan esta etapa en la jerarquía de sus necesidades.

La actualización se define como la necesidad de crecer y desarrollarse, para encontrar su identidad propia y realizar su potencial, se entiende como una "necesidad de crecimiento" que nunca queda totalmente satisfecha.

"Existen algunas teorías del proceso de motivación una de ellas es la teoría de la meta que fue formulada por Locke en la cual su premisa básica es que la conducta de una persona está regulada por las metas e intenciones individuales, por lo tanto las metas son las que influyen en el comportamiento de las características de la tarea, los incentivos, supervisión y retroalimentación de la actuación. Lo que dificulta a la meta o al compromiso de cada persona es el nivel de esfuerzo que utilizan las personas. Por lo que las metas afectan la forma de actuar de los trabajadores, ya que éstas dirigen atención, requieren esfuerzo, aumenta la

---

<sup>66</sup> Wexley, Kenneth. Conducta organizacional y psicología del personal. P. 27

<sup>67</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall, 3 Edición. P.123

<sup>68</sup> Idem. P.130.

persistencia e induce a los empleados a desarrollar mejores estrategias para ejecutar sus acciones."<sup>69</sup>

- Es por ello que los individuos deben de tener metas específicas para mantener la motivación y dirigir su conducta,
- Estas metas pueden ser asignadas por un supervisor, o fijarse de manera conjunta por el empleado y supervisor,
- La meta debe fijarse a un nivel tal que el empleado la perciba como un reto, pero que sea posible alcanzar.
- Proporcionar retroalimentación precisa para que se pueda determinar el progreso y revisarse las metas si es necesario.

## RELACIONES INTERPERSONALES

"Las relaciones interpersonales son un proceso fundamental de la experiencia humana, ya que éste es un ente social; esta experiencia comienza en la más temprana infancia".<sup>70</sup>

La mayoría de las características incluyendo la personalidad, valores y actitudes son de una u otra forma, influidas por las relaciones sociales.

Por nacer en una sociedad organizada dentro de un medio social, en el proceso de crecimiento dentro de éste ambiente se aprende a adoptar los usos y modos de otros individuos y este varía de acuerdo a cada persona y a las circunstancias con las que se establecen estos contactos.

Otro factor que influye en la relación con otras personas es la herencia, debido a que no se pueden modificar los genes con los que se nace, lo que sí se puede hacer es buscar factores ambientales que propicien un desarrollo favorable de la persona.

Por lo tanto existe una estrecha relación entre la herencia y el medio ambiente, la primera proporciona características físicas y capacidades para desarrollar una amplia gama de aptitudes que pueden ser incrementadas, fomentadas y sustentadas por la estimulación del medio.

De lo anterior se deduce que las relaciones interpersonales son inherentes al ser humano, que no se puede hablar de la persona como un ente aislado, sino que viene y se desenvuelve dentro de un grupo social a través de su contenido genético y de influencia del medio en que se desarrolla.

---

<sup>69</sup> Ídem. P. 126

<sup>70</sup> Abuadili, Estudillo Aidé y otros. Diagnóstico del clima organizacional Delireq S.A. de C.V." P. 37-40 Tesis de Licenciatura 2002.

"Existen diferentes niveles de relación que se pueden clasificar de la siguiente manera."<sup>71</sup>

1. Nivel neutro. La relación es superficial, no existe compromiso.
2. Nivel relato. La relación es un poco más profunda, pero sin tener riesgos, ni miedo al rechazo, se usa la anécdota como forma de comunicación.
3. Nivel de juicios e ideas. Se manifiestan situaciones más personales, pero en el ámbito intelectual existe poco riesgo.
4. Nivel de sentimientos y emociones. El grado de compromiso es mucho mayor. El riesgo es grande y se llega a establecer con un número reducido de personas.
5. Nivel de comunicación, empatía y encuentro. El nivel de compromiso es muy alto, se trata de vivir el dolor y la alegría de los demás, se comparten sentimientos y emociones, la comunicación es muy profunda y se logra con muy pocas personas.

La principal barrera que se opone a la comunicación interpersonal es la tendencia espontánea a juzgar, evaluar, aprobar o reprobar las afirmaciones de la otra persona.

La forma de resolver este problema es escuchar comprensivamente, por tanto se pone en condiciones de evitar la evaluación y aparece la comunicación real. Esto significa ver las actitudes e ideas del otro desde su punto de vista y captar su manera de sentir las. Esta actitud permite mejorar la comunicación y el nivel de relación con los demás. Si se puede atender lo que el otro dice, comprender como lo siente, se podrán establecer relaciones más armoniosas.

La comprensión empática es un acercamiento real y efectivo con los demás, esta actitud es muy difícil de lograr, sin embargo cuando se llega a comprender el punto de vista ajeno, se pueden modificar el punto de vista, y se observará que la discusión se despoja de emociones y realmente aparece el diálogo fundamentado en argumentos racionales y comprensibles.

El manejo adecuado de situaciones que puedan ocasionar actitudes exageradas y defensivas permite cada vez más aproximarse a la verdad. Se disminuye la conducta valorativa y crítica, orientando la relación hacia el manejo de conflictos y no hacia el ataque a las personas.

---

<sup>71</sup> Ídem. P. 37-40

ACTITUDES QUE FACILITAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	
1.	Escuchar Entender y comprender lo que se está diciendo
2.	Actitud corporal La mirada debe estar pendiente del interlocutor
3.	Concentración Repetir puntos importantes de los que estamos escuchando, con la finalidad de clarificar conceptos
4.	Atención Atender lo que se nos está diciendo
5.	Actitud de respeto No establecer juicios de valor
6.	Aceptación Yo te acepto como eres
7.	Empatía Puedo sentir lo que me estas diciendo, eres importante para mi en este momento.

Fig. elaborada por Abuadili et al

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

"Es definido como el proceso de evaluar el desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño es importante para proporcionar los sistemas de recompensa, así como para llevar una administración adecuada que sirva para el desarrollo de los empleados".<sup>72</sup>

"Los objetivos que comprende la evaluación son seis y se mencionan a continuación:"<sup>73</sup>

- Distribución de recursos,
- Recompensar a los empleados,
- Proporcionar retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño,
- Mantener relaciones justas con los grupos,
- Asesorar y desarrollar a los trabajadores,
- Cumplir con las leyes de igualdad de oportunidad de empleo.

"La evaluación de los programas hace algunos años hacía hincapié en los rasgos, deficiencias y habilidades de los trabajadores, ahora con la evaluación moderna su filosofía se basa en el desempeño del logro de metas conjuntas, por lo tanto las principales características son su: orientación al desempeño, la importancia en metas y objetivos, fijar metas mutuas entre jefes y subordinados, con esto se pretende obtener una mayor participación e involucramiento de los empleados para cumplir los objetivos y metas que se hayan propuesto, la última característica

<sup>72</sup> Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Ed. Mc Graw Hill. P. 176

<sup>73</sup> Idem.

es la retroalimentación, la cual permite a los trabajadores modificar su desempeño, si se les informa de que también están desempeñando sus labores."<sup>74</sup>

"La mayoría de los sistemas utilizados para evaluar consideran varios aspectos de la productividad (resultados), comportamiento o rasgos personales de los empleados (como ejemplo de estas tres dimensiones puede mencionarse la calidad en el trabajo, cantidad de producción, asistencia, iniciativa y la actitud general); también se considera el desempeño pasado (desarrollo individual y progreso), por ello las modalidades y procedimientos de evaluación varían ampliamente, desde un texto escrito, la elaboración de expedientes de incidentes (positivos o negativos), hasta la utilización de escalas gráficas."<sup>75</sup>

En este caso Keith Davis sugiere "la entrevista de evaluación como una sesión posterior, independiente de cualquier sistema utilizado para evaluar a los empleados."<sup>76</sup>

La entrevista de evaluación es una sesión en la que el supervisor proporciona al empleado retroalimentación sobre su desempeño pasado, le presenta y expone aquellos problemas que hayan surgido, le permite dar su punto de vista y a partir de este momento ambas partes establecen objetivos para el siguiente periodo.

El modelo Herzberg permite identificar aquellos factores de "mantenimiento" que crean insatisfacción en determinados momentos y si estos pueden resolverse, se abordarán en la entrevista para definir los medios que le permitan conseguir al empleado más oportunidades de logro, responsabilidad y retos.

"Sin embargo para que las entrevistas de evaluación ofrezcan mayor éxito el evaluador debe:"<sup>77</sup>

- Estar bien informado del trabajo del empleado.
- Disponer previamente de una serie de normas medibles del desempeño,
- Reunir evidencias específicas sobre el desempeño,
- Buscar y hacer uso de las oportunidades de otros observadores de la organización,
- Limitar estrictamente sus críticas a un par de asuntos importantes para, concentrarse en esos aspectos.
- Ofrecer apoyo, aceptación y elogios de sus tareas bien realizadas,
- Escuchar los comentarios y reacciones del empleado,
- Compartir la responsabilidad de los resultados, ofrece apoyo y orienta para el futuro,
- Permitir la participación del empleado en la conversación.

---

<sup>74</sup> Ídem.P.178.

<sup>75</sup> Ídem. P.178

<sup>76</sup>Ídem. P. 189

<sup>77</sup> Ídem. P. 181.

Por ende la retroalimentación le permite a los empleados saber que hacer y saber que están cumpliendo sus metas. Significa que los demás están interesados en su desarrollo fortalece la identidad y sensación de aptitud del empleado. En general la retroalimentación deriva en un mejor desempeño como son mejores actitudes.

"Sin embargo a pesar de su importancia muchos evaluadores no la suministran en forma eficiente, ya sea porque supongan que los empleados están conscientes de su nivel de desempeño, o porque se resistan a dar malas noticias, otra razón es porque no tienen suficiente información válida para basar una conclusión. Esto puede evitarse con la retroalimentación de 360 grados, la cual es un proceso de recopilación sistemática de información sobre habilidades, capacidades y conductas de una persona, a través de distintas fuentes: jefes, compañeros, subordinados o clientes. Permite comparar los resultados a través del tiempo."<sup>78</sup>

Existen algunos problemas que pueden surgir en la evaluación, ya que las conductas están involucradas y puede dar lugar a confrontaciones, cada parte pretenderá convencer a la otra de la exactitud de su opinión; por ser un proceso emocional, y al observar una perspectiva de crítica por parte del evaluador requiere el conocimiento de las funciones, observar el desempeño y detectar las necesidades de los empleados.

"La evaluación no pasa de ser una fuente de retroalimentación y una retribución psicológica, sino que además se requiere de muchos tipos remuneración para crear un sistema integral de retribuciones económicas. Deben considerarse puestos comparándolos entre sí para determinar el pago base, el segundo clasifica a los empleados de acuerdo a su desempeño y retribución de sus aportaciones, como tercer clasificación esta el reparto de utilidades, aquí se mide a la organización en su desempeño y se atribuye a empleados y socios."<sup>79</sup>

Estos tres sistemas conforman el fundamento de incentivos para un programa integral de remuneración, representa un incentivo para obtener un mejor desempeño laboral.

No sólo se puede retribuir a los empleados de manera económica; si no que se pueden aplicar a programas no económicos (guarderías infantiles, reconocimientos, etc.) para complementar y formar con estos un programa integral de remuneraciones en la organización.

## PRODUCTIVIDAD

"La productividad se aplica a la organización cuando está es capaz de generar más productos con la misma cantidad de insumos o generar la misma cantidad de productos pero con menos insumos y esto implica eficiencia y eficacia."<sup>80</sup>

Trasladándolo al recurso humano se pueden mencionar algunos factores que influyen en la eficiencia y eficacia de las personas, grupo y en la organización.

---

<sup>78</sup> ídem. P.190.

<sup>79</sup> ídem. P.193.

<sup>80</sup> ídem. P. 18

Uno de ellos es "el ausentismo, el cual representa una dificultad para que la empresa opere y alcance sus objetivos si los empleados no se presentan, originando desorganización de las tareas y posponer decisiones."<sup>81</sup>

Un segundo factor es "la rotación de personal, esta implica un mayor costo en el reclutamiento, selección y entrenamiento, además de deteriorar la dirección de la organización, puesto que si el personal que conoce y tiene la experiencia renuncia, es necesario contratar y sustituir al personal para que asuma dichos puestos."<sup>82</sup>

"La ventaja de rotación es cuando la abandonan empleados marginales y submarginales, ya que crea la oportunidad de sustituir a un individuo por otro con mejor preparación y motivación. Pero cuando esta se presenta de manera excesiva o cuando es limitada a los mejores elementos, puede ser un factor negativo y mermar la eficiencia."

La tercera variable es la satisfacción en el trabajo se define como la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los trabajadores y los que a su criterio deberían recibir. Esta nos muestra una actitud más que un comportamiento o una conducta".<sup>83</sup>

Las variables independientes, se ha dicho que los administradores trabajan con seres humanos ya "usados", ya que han pasado en algunos casos por una multitud de experiencias y al integrarse a una empresa lo hacen con ciertas características (biográficas, de personalidad, valores, actitudes y capacidades) que influyen en su comportamiento laboral.

Se debe contribuir a la creación de una cultura organizacional en la que el talento sea utilizado y desarrollado, la gente se sienta motivada, los equipos sean productivos y las organizaciones alcancen sus metas.

## CONFLICTO

"El conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición."<sup>84</sup>

"Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas."<sup>85</sup>

"Es un problema mutuo, y las partes cooperan en la búsqueda de una solución satisfactoria para ambas partes"<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Idem. P.29.

<sup>82</sup> Idem. P.30.

<sup>83</sup> Idem. P.30

<sup>84</sup> Idem. P. 337

<sup>85</sup> Idem. P. 337

<sup>86</sup> Wexley, Kenneth. Conducta organizacional y Psicología del Personal., Ed. Continental, P. 225

Por lo tanto en casi todas las relaciones laborales se puede producir cierto grado de conflicto, el cual puede surgir por tener puntos de vista diferentes, competencia por los recursos y por una cierta fidelidad a una persona o grupo, a pesar de ser considerado como una experiencia destructiva, este puede dar resultados positivos.

Las ventajas son que estimulan a los individuos a buscar nuevas alternativas que les permitan obtener resultados satisfactorios, utilizando su creatividad; además les permite enfrentar y resolver los problemas. Lo que conlleva a un compromiso mutuo y por lo tanto a la obtención de sus metas.

Cuando el conflicto dura mucho tiene como desventaja la falta de cooperación en el trabajo de equipo, un deterioro en la relación que genera desconfianza entre las partes y una disminución de la motivación para realizar el trabajo.

"Tipos de Conflicto".<sup>87</sup>

- ♦ Conflicto interpersonal es aquel que afecta las emociones y la autoestima creando malestares y deterioros en la relación laboral.
- ♦ Conflicto intergrupales es aquel que se da entre grupos diferentes generando problemas entre las distintas áreas de la empresa, el cual tiene como fin minar la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen.

Es por ello que los individuos que se ven involucrados en un conflicto manifiestan tensión nerviosa, frustración y ansiedad; lo que a su vez reducen la satisfacción en el trabajo, perjudican la concentración para desempeñar sus labores, crean apatía, e impulsan al abandono en forma de ausentismo o rotación de personal.

Cuando el conflicto ya es excesivo la organización puede ser inmovilizada y tal vez sea incapaz de tomar acciones para dar soluciones al ambiente laboral.

"Por lo tanto se identifican seis categorías que son consideradas fuente del conflicto."<sup>88</sup>

- El cambio organizacional se refiere a la diferencia de opiniones de los individuos sobre la dirección a seguir, las rutas a adoptar y la probabilidad de éxito, los recursos a emplear y los resultados que se obtengan, esto debido al constante crecimiento tecnológico, político y social; los cambios en las organizaciones siempre están presentes.
- Los choques de personalidad, se dan por las diferencias individuales, ya que todos piensan, sienten y actúan diferente a otras personas, es por ello que estas diferencias pueden provocar conflictos; pero también representan un buen recurso para resolver problemas de manera creativa utilizando la

<sup>87</sup> Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Ed. Mc Graw Hill. P. 297.

<sup>88</sup> Ídem. P.339.

aportación de cada individuo. Las personas deben aceptar, respetar y aprender a usar positivamente dichas diferencias para realizar con éxito la ejecución de sus tareas.

- Las diferencias en los sistemas de valores, son las convicciones y valores que cada persona posee, los cuales pueden diferir y conducirlos por diferentes direcciones lo que genera que el logro de objetivos sea individual, dejando de lado el trabajo en grupo.
- Las amenazas al estatus son cuando los individuos ven amenazado su estatus personal, sienten que tiene que empeñarse en mantener la imagen deseada ante los otros, por lo que su actitud será estar a la defensiva y tomar como amenaza cualquier acto de otras personas, entonces pueden generar un conflicto.
- Las percepciones contrastantes, se refieren a la percepción de cada persona sobre diferentes cosas, objetos o sucesos y esto es el resultado de sus experiencias previas, de las expectativas que tiene de su empleo, de sus compañeros, etc.
- Falta de confianza, toda relación requiere de cierto grado de esta para tener una buena relación interpersonal en el ambiente laboral, generarla puede ser de forma lenta, pero su desaparición puede ser instantánea.

"De acuerdo a las intenciones de los participantes, existen estrategias que influyen de manera determinante en los resultados de triunfo o derrota en el conflicto. Se mencionan cinco tipos de estrategias, cada una representa diferentes grados de interés en los resultados propios y en los de otra persona."<sup>89</sup>

- Evitación: te da un resultado perder-perder, ya que la persona se aleja física o mentalmente del conflicto.
- Suavización: en donde hay un perdedor y un ganador, debido a que hay una adaptación o adecuación de sus intereses, objetivos y metas a los de otra persona.
- Imposición: el resultado es ganar-perder, los individuos tienden a servirse de tácticas de poder para ganar.
- Negociación: se trata de conciliar objetivos y metas propias con las ajenas, concertar y buscar el acuerdo mutuo, en donde nadie pierde todo-todos ganan algo.
- Confrontación: el resultado es ganar-ganar, se da un interés por afrontar de manera directa el conflicto, y de esta manera llegar a una solución satisfactoria para ambas partes.

---

<sup>89</sup> Idem. P.343.

Cualquiera de las cinco estrategias puede ser eficaz; sin embargo los métodos de evitación y suavización son útiles para conducir el proceso del conflicto, ya que controlan el grado de él y reducen su efecto durante su vigencia, pero sólo la confrontación puede considerarse como un método de resolución porque aborda las diferencias implicadas hasta eliminarlas de manera creativa.

"El conflicto surge de muchas fuentes y direcciones, a veces permanece latente mucho tiempo, en otros casos surge de manera imprevista. Este puede ser constructivo o destructivo. Puede producir cuatro resultados diferentes de acuerdo al método adoptado por los participantes."<sup>90</sup>

- La primera situación se llama "perdedor-perdedor", en la cual las personas expresan poca preocupación por alcanzar objetivos y metas propias o ajenas, por lo que ambas partes están en una situación peor que antes de él conflicto.
- El segundo resultado es "perdedor-ganador" en este caso las personas se preocupan sólo o principalmente por el logro de sus objetivos y metas, sin importarles los demás, podría decirse que un individuo sale derrotado y el otro triunfador.
- La tercera situación es "ganador-perdedor", es cuando se invierten los papeles y el primer individuo pierde ante la otra persona.
- El cuarto resultado es una situación de "ganador-ganador", en este caso se da una preocupación de las personas por alcanzar sus objetivos y metas tanto propias como ajenas, por lo que es el resultado ideal que ha de buscarse siempre, ya que los individuos se muestran propositivos y cooperativos, por ende todos ganan.

## AMBIENTE FÍSICO

"Existen numerosas características en el ambiente de trabajo físico que se podrían discutir, pero existen tres que son particularmente importantes porque afectan a todas las situaciones de trabajo: condiciones atmosféricas, iluminación y ruido."<sup>91</sup>

"Las condiciones atmosféricas comprenden varias variables en el ambiente de trabajo de una persona tales como la presión del aire, provisión de oxígeno, contaminación del aire y ventilación. Ciertos factores como son la humedad del aire, ventilación y temperatura irradiante (temperatura de las paredes, pisos y otras superficies del área), afectan el proceso de cambio de calor en el cuerpo, por lo que se puede experimentar tensión, de acuerdo con Leithhead y Lind la tensión por calor afecta al desempeño sobre varias actividades mentales cognitivas,

---

<sup>90</sup> ídem. P.342.

<sup>91</sup> Wexley, Keneth y Yukl, Jonh. *Conducta organizacional y psicología del personal*. Ed. CECSA, México 1990. P.564.

según la duración de trabajo. Sanders menciona que "la exposición al calor y la humedad pueden ser causa de deshidratación e hipotermia".<sup>92</sup>

## ILUMINACIÓN

"En cuanto a la iluminación, es difícil expresar de manera general cuales son los requerimientos de iluminación necesarias para el trabajo, ya que esto depende del tipo de trabajo, las habilidades visuales, la edad de cada trabajador en particular y el contexto dentro del cual se ejecutan las tareas."<sup>93</sup>

"Al realizar varios estudios se encontró que los crecientes niveles de iluminación producen mejoras en el desempeño y si esta no se establece apropiadamente, se desarrollará un cansancio visual a través del tiempo debido a la dilatación y contracción de las pupilas siempre que un empleado vuelva sus ojos del área de trabajo al área que lo rodea".<sup>94</sup>

"El resplandor se produce por el brillo dentro del campo visual que es mayor que la iluminación a la cual se adaptaron los ojos, hay tres tipos de resplandor que pueden presentarse en el ambiente de trabajo: resplandor incómodo, que causa molestia pero no necesariamente impide la ejecución visual o la visibilidad; resplandor incapacitante, que reduce la actuación visual y la visibilidad y va acompañado de molestias, y el resplandor cegante, que es tan intenso que los trabajadores pueden quedarse temporalmente ciegos".<sup>95</sup>

"A continuación se enlistan algunos ejemplos que permiten reducir estos tipos de resplandor:"<sup>96</sup>

- Utilizar superficies que hagan difusa la luz, como es la pintura mate, papel no brillante y acabado corrugado en las máquinas de oficina.
- Utilizar luz difusa, indirecta, biombos y ventanas transparentes.
- Construir toldos sobre ventanas.
- Utilizar persianas, capas y visores cuando no pueda reducirse el resplandor.

## RUIDO

"La exposición prolongada a niveles de ruido excesivo produce daños irreversibles al sistema auditivo. Numerosos estudios encontraron que el ruido que es bastante fuerte, exabrupto e intermitente degrada significativamente el proceso de información al perturbar la memoria, sobrecarga la capacidad de los canales de un individuo y perturba sus conexiones lógicas y asociativas".<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> ídem. P.564

<sup>93</sup> ídem. P. 565

<sup>94</sup> ídem. P.565.

<sup>95</sup> ídem. P. 568

<sup>96</sup> ídem. P. 569

<sup>97</sup> ídem. P. 571

## FATIGA Y PAUSAS PARA DESCANSO

"Existen dos clase de fatiga que afectan al desempeño de un trabajador en sus labores: la fatiga fisiológica (uso prolongado de los músculos) y fatiga psicológica (similar al aburrimiento), ambas pueden ser causa de un decremento en la producción, así como del incremento en los errores, accidentes, ausentismo, impuntualidad y rotación."<sup>98</sup>

De acuerdo a Mc Gehee y Owen "Los síntomas típicos de la fatiga fisiológica son elevación del pulso, consumo de oxígeno incrementado y tensión muscular. Existe un planteamiento que se hizo para aliviar la fatiga fisiológica es la introducción de pausas de descanso espaciadas apropiadamente, se sabe por investigaciones que si no se les permite a los trabajadores ciertas interrupciones de trabajo, ellos se las tomarán por sí mismos, por lo tanto se sugiere a la administración determinar de manera cuidadosa la programación de las pausas para descanso y hacer que ellas formen parte de la jornada laboral ordinaria."<sup>99</sup>

"Sin embargo ¿cómo se puede determinar la duración óptima de las pausas de descanso? McCormick y Sanders señalan que se necesita aplicar con un adecuado grado de sazón, debido a las diferencias entre los trabajadores en relación a su estado físico, salud, edad y dieta de cada individuo. La mejor manera es a través de una experimentación sistemática, esto es experimentar los efectos que trae los programas de los periodos de descanso y la aceptación de los trabajadores hacia ellas."<sup>100</sup>

"La fatiga psicológica es difícil de medir de una manera precisa, pero no por ello es menos importante, ya que afecta el bienestar de los trabajadores y su productividad, surgen sentimientos de aburrimiento los cuales llegan a fluctuar por las variaciones en el nivel de motivación, presión mental, estado de ánimo, y la percepción del requerimiento de las tareas. Y estos sentimientos tienden a ocurrir durante la cuarta y quinta hora de un turno de trabajo de 8 horas. Como alternativa se sugiere dejar que los empleados decidan cuándo creen necesitar su descanso o introducir su descanso justo antes de que se empiecen a producir estas sensaciones."<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> ídem .P. 576.

<sup>99</sup> ídem. P. 579

<sup>100</sup> ídem. P. 579

<sup>101</sup> ídem. P. 580

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA PARA OBTENER LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

**3.1. Procedimientos implementados para la obtención de información.**

**3.2. Elaboración y aplicación del cuestionario.**

### **3.1. PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER INFORMACIÓN.**

Para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional fue necesario recabar información de la empresa. Esto se realizó en entrevistas previas con el director general para obtener información de las características de la empresa (antecedentes, giro, estructura organizacional, número de personas que en ella labora, etc.) y con la aplicación de un diagnóstico FODA se obtuvo información de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

También se visitó durante 15 días una de las tiendas y se entrevistó a las personas que ahí laboran, las entrevistas permitieron recabar información para el diseño y elaboración del instrumento de medición así como el piloteo del mismo.

El cuestionario tuvo como objetivo valorar el clima de la empresa a través de la percepción que los trabajadores tienen en cuanto a las doce categorías que se consideraron para medir el clima de la organización.

La aplicación del cuestionario se realizó como entrevista semiestructurada, en la cual el entrevistador hacía las preguntas con apoyo del cuestionario y presentaba las opciones de respuesta para que el entrevistado eligiera la que le pareciera correcta.

Las entrevistas se realizaron a todo el personal de la empresa exceptuando al personal directivo, y fue necesario respetar el anonimato de los entrevistados con la intención de obtener mayor veracidad en las respuestas.

### **3.2. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario consta de 65 reactivos de opción múltiple y 14 preguntas abiertas que se utilizaron como filtro para obtener datos más veraces, lo que da un total de 79 reactivos, divididos en 12 categorías de análisis.

Las categorías de análisis que se consideraron para el cuestionario son las siguientes: identidad, estructura, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, capacitación, trabajo en equipo, motivación, relaciones interpersonales, evaluación del desempeño, productividad, conflicto y ambiente físico.

Se seleccionó el cuestionario como instrumento basándose en el método de Likert, que permite medir por escalas las variables que constituyen actitudes. "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones y se pide a los sujetos que exterioricen su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene la puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones".<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Hernández, Samperi. *Metodología de Investigación*. Páginas 263-273

Los ítems son de opción múltiple, en este caso cada pregunta o ítem tiene de 4 a 5 opciones de respuesta. La finalidad es obtener respuestas concretas y específicas, para de esta manera facilitar la tabulación de los resultados.

A cada opción de respuesta se le asignó un valor numérico que va del 1 al 5; de esta manera se obtiene una puntuación respecto a la pregunta y al final una puntuación total de la suma de cada pregunta que contenga cada categoría de análisis del Clima Organizacional, es por ello que se le denomina escala aditiva.

En nuestro caso la puntuación total se formó de la suma de las respuestas de los 34 entrevistados y de cada categoría.

La puntuación se considera alta o baja según el número de opciones de respuesta o afirmaciones, se utilizó un valor del 1 a 5 para cada ítem, en donde la puntuación mínima es de 34 puntos (por la frecuencia de respuestas de los entrevistados) lo cual determina una actitud muy desfavorable y la puntuación máxima es de 170 que representa una actitud muy favorable.

Así mismo esta escala permite calificar el promedio obtenido en cada categoría mediante la siguiente fórmula  $PT/NT$  (en donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y la puntuación se analiza en continuo de 1-5.

La dirección de las afirmaciones puede ser favorable o positiva y desfavorable o negativa. Si la afirmación es positiva significa que califica a la alternativa favorablemente al objeto de actitud, y por lo tanto los sujetos están más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más favorable, por el contrario si es negativa implica una actitud muy desfavorable.

El cuestionario contiene preguntas en las doce categorías como las siguientes: ¿cómo se siente de pertenecer a la empresa?, ¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores del prestigio de la empresa, cómo la consideran como sitio para trabajar?. Otras preguntas que revelan el conocimiento sobre el objetivo, misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Y cuestiones en cuanto a la relación con sus jefes inmediatos, compañeros de trabajo y cooperación entre los distintos departamentos de la empresa.

Se incluyeron otras preguntas para identificar el liderazgo y toma de decisiones para obtener los resultados que se esperan de ellos y de sus compañeros de trabajo; así como la integración del personal y empresa. Además de la capacitación que han recibido y de que manera les ha permitido desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas no sólo para desempeñar su trabajo, sino para obtener un crecimiento personal.

Por último, se cuestionó la percepción que se tiene de la productividad y de que manera se evalúa su desempeño en la empresa, cual es su opinión del ambiente físico de las instalaciones en que trabaja, así como la ubicación y distribución del mobiliario de la tienda.

Para llevar a cabo lo anterior, las entrevistas se realizaron a tres niveles jerárquicos, lo que da una población de 34 trabajadores, 6 administrativos y de los otros 28 entrevistados 13 responsables de tienda y 15 ayudantes generales, los cuales fueron entrevistados de manera individual en cada una de las trece tiendas que componen la empresa.

La distribución fue de la siguiente manera:

1	Jefe de contabilidad
1	Jefe de abastecimiento
1	Jefe de recursos humanos
1	Jefe de coordinación de tiendas
1	Jefe de compras
1	Jefe de mantenimiento
13	Responsables de tienda
15	Ayudantes generales

Fig. elaborada por Vilchis y Betanzos

Las entrevistas se realizaron de manera individual, y en este caso fue el entrevistador quien hizo las preguntas y anotó las respuestas que eligieron los sujetos, se optó hacerlo así, para evitar una errónea interpretación de las preguntas y que no llegaran a entenderse debido a que los trabajadores en algunos casos sólo contaban con instrucción primaria y secundaria, el tiempo para la aplicación del instrumento fue aproximadamente de 20 a 25 minutos por persona.

Partiendo de los resultados se dio paso a la elaboración de las estrategias que permitan dar solución a los problemas detectados en cada uno de las doce categorías que se estudiaron.

Para el procesamiento de los resultados obtenidos, se tabularon todos los datos, basándose en la frecuencia de cada uno de los ítems de las preguntas, obteniendo al final el porcentaje que correspondió a cada opción de los reactivos que integran el cuestionario.

Se elaboró un concentrado de respuestas de acuerdo a la escala de Likert, para determinar la actitud de los trabajadores hacia cada categoría de análisis y determinar el clima que existe en la organización.

Se elaboraron también gráficas que muestran los porcentajes de las opciones de cada pregunta, esto permite apreciar de una manera óptima cada una de las alternativas de respuesta establecidas en nuestro cuestionario, con el objeto de analizar las opciones que tuvieron mayor o menor porcentaje de las respuestas dadas por los entrevistados.

Por último se interpretaron y analizaron los resultados para elaborar el diagnóstico del clima de la organización, detectar e identificar las áreas débiles y fuertes de la empresa en cada una de las doce categorías de análisis y proponer estrategias de intervención de Trabajo Social.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS,**  
**PROPUESTAS DE TRABAJO SOCIAL**

**4.1. Resultados del Diagnóstico**

**4.2. Estrategias de Intervención de Trabajo Social**

**4.3. Conclusiones**

#### 4.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

La investigación realizada a la empresa permitió obtener un diagnóstico desde la perspectiva del personal que en ella labora, a partir de las percepciones de cada categoría de análisis en la medición del Clima Organizacional.

Considerando que "... el diagnóstico en las organizaciones es un proceso en el que a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes, se busca encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos y dejar otros en el trasfondo, como el medio de contraste que hacen que los otros se destaquen. En este proceso un observador explicara las expectativas que tiene de una organización y de su operar".<sup>103</sup>

De esta manera los criterios que permitieron hacer relevantes algunos elementos del Clima Organizacional, y por ende de la empresa, son las categorías de análisis que fueron valoradas con una actitud "desfavorable" por el personal, y es a partir de estas que se desarrollan las estrategias de intervención de Trabajo Social dirigidas a fortalecerlas. Por otro lado los elementos que quedan como trasfondo son todas aquellas categorías que fueron valoradas con actitudes "muy favorables" ya que estas son áreas que fortalecen a la empresa y permiten contrastar y destacar aquellas otras que requieren de una pronta intervención.

A partir de los resultados de la medición de cada categoría de análisis del Clima Organizacional, se determino que la situación de la empresa es la siguiente:

##### SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTRUCTURA

En cuanto al sentido de pertenencia (identidad), los trabajadores perciben que es satisfactorio de acuerdo a la puntuación total alcanzada en esta categoría en la escala de Likert (133.8) se ubica en una actitud medianamente favorable. Entre las razones se encuentra el hecho que aunque los entrevistados manifiestan que la empresa goza de buen prestigio más del 90% (gráfica 2 Pág. 85), la considera buena como sitio para trabajar (gráfica 4 Pág. 87); sin embargo el 65% (gráfica 3 pág. 86) considera que si se les presenta una mejor oportunidad de trabajo que les permita obtener un mejor ingreso, pueden y lo pensarían para dejar su puesto. En cuanto al sentimiento de los trabajadores de pertenecer a la empresa, el 41% manifestó sentirse muy bien, el 50% bien y el 9% regular (gráfica 1 Pág. 83).

El 58% de los entrevistados (gráfica 5 Pág.88) manifestó desconocer el organigrama, esto se atribuye a la falta de métodos adecuados de inducción que ayuden a reconocer la estructura organizacional, así como la posible identificación del perfil del líder y los límites de autoridad de jefes y subordinados. Al mismo tiempo repercute en el desconocimiento de funciones, objetivos y metas, tanto del personal como de la empresa.

---

<sup>103</sup> Rodríguez, Mancilla Dario. *Diagnóstico Organizacional*. Tercera Edición. Editorial. Alfaomega. México 1999. P.32.

ACTITUDES		AMF		AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS						
	1	2	3	4	5	TOTAL
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	
<b>IDENTIDAD</b>	<b>34</b>				<b>850</b>	
1. ¿Cómo te sientes de pertenecer a esta empresa?	0	0	9	60	70	139
2. ¿Permanecerías en la empresa más de un año?	1	8	21	36	45	111
3. ¿Cómo consideras el prestigio de la empresa?	0	0	6	64	80	150
4. Si te ofrecieran ingresar a otra empresa del mismo giro ¿aceptarías?	0	4	24	48	60	136
5. ¿Como sitio para trabajar como calificas a la empresa?	0	0	4	84	45	133

Total (PT/NT) 669/ 5= 133.8 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable.  
AMF= Actitud Muy Favorable

ACTITUDES		AMF		AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS						
	1	2	3	4	5	TOTAL
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>34</b>				<b>680</b>	
1. ¿Conoces el organigrama de la empresa?	13	6	9	36	30	94
2. ¿Cómo es la cooperación entre los departamentos?	0	4	33	64	25	126
3. La estructura actual hace que los esfuerzos para alcanzar metas y objetivos sean	0	10	39	48	20	117
4. Los límites de autoridad de jefes y trabajadores están	1	8	42	44	20	115

Total (PT/NT) 452/4= 113 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable.  
AMF= Actitud Muy Favorable

## LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

El liderazgo que presenta la organización de acuerdo a la clasificación de Likert esta centrado en los resultados, ya que lo expresado por los entrevistados existe una gran preocupación por alcanzar las metas de venta que les indican; así como del trabajo que deben realizar.

En cuanto al rubro de toma de decisiones un 50% dice (gráfica 13 Pág. 95) se hace de forma muy innovadora debido a que cuentan con el equipo y material adecuado que les permite realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz. Ahora que si bien es cierto que se les consulta y se toma en cuenta su opinión, no necesariamente ellos son los que determinan la toma de decisiones que represente cambios relevantes o trascendentes dentro de la empresa.

Sienten que el trabajo que realizan no es proporcional al salario que perciben puesto que no les permite cubrir todas sus necesidades básicas (educación, vestido, alimentación, recreación, etc).

En cuanto a la toma de decisiones a escala individual el 50% (gráfica 14 Pág.96) manifestó tener una amplia libertad de acción para tomar decisiones respecto a aquellos problemas que surjan en la tienda o área, sin embargo tienen que informar de cada una de ellas para saber si afectan o fueron adecuadas al

ENTREVISTADO CON  
 LA DE ORIGEN

Departamento de Recursos Humanos o al Departamento de Coordinación de tiendas.

ACTITUDES			AMF	AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	
<b>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</b>	<b>34</b>				<b>680</b>	<b>TOTAL</b>
1 ¿Tu jefe inmediato cuando toma decisiones consulta tu punto de vista?	8	2	24	4	80	118
2 ¿Cuando tomas una decisión para obtener los resultados que se esperan tienes libertad de acción?	0	8	39	28	50	125
3 ¿Tu jefe inmediato te informa de nuevas acciones a seguir en tu trabajo?	5	0	21	4	105	135
4 ¿Expresas tus inquietudes laborales con tu jefe inmediato?	4	4	21	8	95	134

Total (PT/NT) 512/4= 128 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable. AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable. AMF= Actitud Muy Favorable

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

La empresa tiene metas y objetivos que deben cumplirse con el máximo de ventas mensuales, y cada una de las trece tiendas tiene que competir para alcanzarlo, estas son informadas en las juntas que se llevan acabo con cada uno de los encargados y ayudantes de tiendas, sin embargo tiene una puntuación promedio de 120.5, que se atribuye a diversos factores:

Primero un 85% (gráfica 6 Pág.88) de los entrevistados desconoce la visión, misión, valores y objetivos de la empresa debido a que un 35% (gráfica 15 Pág.97) no recibió curso de inducción en donde se les indicarán estos aspectos, impidiendo con esto desconocer las bases que rigen la organización y surga el sentido de pertenencia.

Otro aspecto es el tipo de comunicación que existe. El 50% la considera poco adecuada hasta muy inadecuada (gráfica 7 Pág. 89), en tanto que esta se da por un sistema de radio, para el 50% que la califica de adecuada y muy adecuada, es por que les permite informar de aquellos problemas que surjan en las tiendas para resolverlos con mayor rapidez, considerando únicamente que se impide una comunicación cara a cara, siendo la existente una comunicación de tipo vertical de jefe a trabajador.

Esta forma de comunicación, según el 70% (gráfica 8 Pág.90) de los entrevistados no impide que las indicaciones de actividades u ordenes que se les den sean claras y precisas para su ejecución.

En cuanto a la capacitación, la puntuación promedio es de 120.6 que es una actitud medianamente favorable, el 44% de los entrevistados manifiestan, que es de regular a nula (gráfica 17 Pág. 99) puesto que la capacitación la recibieron una sola vez, lo que les ha permitido desempeñar las funciones necesarias para las

que fueron contratados y se ha limitado el desarrollo de otras habilidades, conocimientos y destrezas que permitan optimizar su desempeño laboral.

ACTITUDES			AMF	AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	TOTAL
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>34</b>				<b>1360</b>	
1 ¿ Conoces la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?	9	20	30	8	15	82
2 ¿ Que te parece la forma de comunicación que existe en la empresa?	2	6	36	60	10	114
3 La forma de comunicación ¿ te dejan claras las indicaciones?	0	4	18	64	40	122
4 ¿ Compartes las experiencias de trabajo con tus compañeros?	1	6	18	12	105	142
5 ¿ Tu jefe inmediato te trata con respeto?	0	0	0	4	165	169
6 ¿ Presentan a los nuevos trabajadores a sus compañeros y te explican el funcionamiento de las diferentes áreas?	5	4	9	20	95	133
7 ¿ Cuando se te presenta algún problema tienes la confianza de comunicarte a tu jefe inmediato lo que pasa?	0	2	3	12	145	162
8 ¿ Cuando tu jefe te asigna alguna actividad o te da una orden te proporciona con claridad las instrucciones?	0	4	6	80	50	140

Total (PT/NT) 964/8 = 120.5 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable. AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable  
 AMD= Actitud Muy Desfavorable

TESIS CON  
FOLIA DE ORIGEN

ACTITUDES			AMF	AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	TOTAL
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>34</b>				<b>510</b>	
1 ¿ Como consideras el curso de inducción que recibiste?	1	0	12	48	25	86
2 ¿ La capacitación que recibiste como la consideras?	2	2	27	44	55	130
3 ¿ Consideras que la capacitación que te ha dado la empresa ha propiciado el desarrollo de habilidades y destrezas para desempeñar tu trabajo?	1	0	21	24	100	146

Total (PT/NT) 362/3= 120.6 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable. AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable.  
 AMD= Actitud Muy Favorable

## RELACIONES INTERPERSONALES

Esta categoría es la que obtuvo la puntuación más baja en el análisis de los resultados, con un total de 111 en promedio en la escala de Likert, esto se atribuye principalmente a que más del 60% manifiesta que existe una relación únicamente de compañeros de trabajo con la persona que labora en la tienda, siendo esta una relación laboral que no va más allá del horario de trabajo (gráfica 26 Pág.108 ).

En contraste existe una relación de respeto de jefe(s) hacia los trabajadores, expresándolo así el 97% de la población entrevistada (gráfica 10 Pág. 92), lo que conlleva a que exista un sentimiento de confianza para comunicar cualquier problema que se presente y que ellos no puedan resolver.

Como se ha observado la relaciones Interpersonales en casi el 70% de los entrevistados (gráfica 28 Pág.110), es solo laboral, lo que limita la buena relación de compañerismo y confianza, es rescatable que se da un intercambio de

experiencias de trabajo entre ellos, para una evaluación y retroalimentación entre ambos y continuar o modificar aquellos aspectos que les permitan alcanzar sus metas y objetivos como equipo.

Mientras un 30% (gráfica 28 Pág.110) comparte experiencias o plática con sus compañeros en dos casos porque están solos en las tiendas, no llega a darse una relación de confianza y la convivencia es sólo laboral. Sin embargo al cuestionárseles si deseaban o les gustaría cambiar de tienda el 71% contestó que no (gráfica 29 Pág.111), porque para ellos la tienda en la que se encuentran les representa un fácil traslado a su casa, además de encontrarse a gusto laborando en la tienda que están, y 29% que contestó que si, es para conocer a otros compañeros y convivir con ellos (gráfica 29 Pág.111).

En cuanto a la relación que existe entre las diferentes tiendas que componen la empresa, el 46% dice que es "buena" y "muy buena" y 44% que es "regular" a "nula" (gráfica 27 Pág.27) porque están en ubicaciones distintas y en algunos casos lejanos, por lo que no conocen a todos los que pertenecen a la organización.

ACTITUDES			AMF	AF		
Valor de cada pregunta	1	2	3	4	5	
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	Puntuación mínima		Puntuación máxima			TOTAL
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>34</b>		<b>680</b>			
1 ¿ Como es la relación con tus compañeros en la empresa?	2	0	12	40	90	144
2 ¿ Como consideras las relaciones con tu jefe inmediato?	2	0	12	56	60	130
3 ¿ Como consideras las relaciones entre las diferentes áreas y tiendas que componen la empresa?	8	6	21	36	35	106
4 ¿ Las relaciones con tus compañeros de trabajo van más allá del horario de trabajo?	22	2	21	4	15	64

Total (PT/NT) 444/4= 111 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable. AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable, AMF= Actitud Muy Favorable

## TRABAJO EN EQUIPO

Más del 70 % (gráfica 19 Pág.101) de la población percibe que hay participación y colaboración entre los compañeros de tienda, no así entre las diferentes tiendas con un 46% que la consideran buena, no hay cooperación entre ellas, sólo en casos en que alguna no tenga material de plástico para despachar los productos y no se les pueda surtir por parte del departamento de abastecimiento, lo solicitan por radio a la tienda más cercana. Alcanzando una puntuación de 136 puntos en esta categoría.

La satisfacción del trabajo que realizan es en un 94% considerada de "muy buena" a "buena" y un 6% dice que es regular (gráfica 20 Pág.102). Manifiestan que tratan de cumplir y poner su mayor esfuerzo en las actividades que realizan, ya que de ello depende el lograr sus objetivos de venta.

El 88% (gráfica 21 Pág.103) evalúa de "buena" a "muy buena" su participación para que la empresa se desarrolle y crezca y por ende, para lograr sus objetivos

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

cuentan con un apoyo de muy amplio a amplio de sus jefes, esto lo manifestaron el 72% (gráfica 22 Pág.104) de la población.

ACTITUDES			AMF	AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	TOTAL
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>34</b>				<b>850</b>	
1 ¿Existe participación y colaboración entre el personal de la empresa?	2	0	12	20	115	149
2 ¿Como consideras la satisfacción del trabajo que realizas?	0	0	6	52	95	153
3 ¿Como es la colaboración entre las diferentes áreas que componen la empresa?	8	4	15	64	15	106
4 ¿Como evalúas la importancia de tu participación en el desarrollo de la empresa?	0	2	15	72	50	139
5 ¿Para lograr resultados tu recibes de tu jefe apoyo?	4	0	9	60	60	133

Total (PT/NT) 680/5= 136 (Valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable, AD= Actitud Desfavorable, AMF= Actitud Muy Desfavorable, AF= Actitud Favorable, AMF= Actitud Muy Favorable

## MOTIVACIÓN

Esta categoría tiene una puntuación de 124 puntos en total, se atribuye principalmente al hecho de que sólo el 56% (gráfica 23 Pág.105) considera que en la empresa tienen oportunidades para hacer cosas nuevas e innovar en el trabajo, mientras que el 44% (gráfica 23 Pág.105) manifiesta que su trabajo es rutinario y no implica mayor dificultad su ejecución, así como el que no estén satisfechos con los estímulos y reconocimientos que les otorga la empresa, considerándolos el 70% de muy buenos y buenos (gráfica 25 Pág.107), sin embargo al preguntarles cuáles eran no pudieron mencionar más de uno, que consiste en una cantidad económica sólo si alcanzan su objetivo de venta, siendo que su salario es bajo. En cuanto a los reconocimientos no económicos mencionan que se les dan diplomas por haber alcanzado sus metas. El 79% (gráfica 24 Pág.106) considera entre buena y muy buena la motivación de sus compañeros para con su trabajo, sin embargo mencionan que son muy limitadas las oportunidades que se les dan para hacer cosas nuevas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ACTITUDES			AMF	AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	TOTAL
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>34</b>				<b>850</b>	
1 ¿Tienes oportunidades de enfrentar retos y cosas nuevas en tu trabajo?	4	18	6	36	50	114
2 ¿Como consideras el entusiasmo y motivación de tu (s) compañero (s)?	2	0	15	60	60	137
3 La integración entre el personal y la empresa es	1	4	27	52	45	129
4 ¿ Como consideras los estímulos y reconocimientos de la empresa?	0	6	21	56	50	133
5 Las oportunidades que te da la empresa para la realización y desarrollo personal son	5	10	21	44	30	110

Total (PT/NT) 623/5= 124 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable, AD= Actitud Desfavorable, AMF= Actitud Muy Desfavorable, AF= Actitud Favorable, AMF= Actitud Muy Favorable

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta categoría obtuvo una puntuación de **135.5** los aspectos que influyen son que el 76% de la población entrevistada dice que la empresa si evalúa su trabajo y es a través de las ventas que alcancen, sin embargo es el único aspecto que se evalúa y no les proporcionan retroalimentación (gráfica 30 Pág.112).

Un 27% considera que su jefe no comenta aspectos que puedan mejorar su trabajo (gráfica 31 Pág.112).

Por tanto califican el 68% de bueno el desempeño de su trabajo, basándose ellos en las actividades que realizan y la satisfacción que les genera su trabajo (gráfica 32 Pág.113).

El 50% (gráfica 34 Pág.114) menciona que algunas veces a nunca las funciones que realiza corresponden al puesto que desempeña. Y que sólo al 44% (gráfica 33 Pág.114) le ha permitido hacer uso de sus conocimientos y habilidades en su trabajo. Es por ello que al brindárseles otros cursos de capacitación traería un resultado provechoso a la empresa incrementando sus ventas, motivando la identidad y responsabilidad de los y las empleadas, originando un clima laboral satisfactorio que propicie todos estos elementos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ACTITUDES		AMF					AF	AMD
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS		1	2	3	4	5		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		Puntuación mínima 34				Puntuación máxima 680	TOTAL	
1	¿Tu jefe inmediato te comenta aspectos que puedes mejorar de tu trabajo?	7	4	18	12	80	121	
2	¿Como calificas el desempeño de tu trabajo?	0	0	6	92	45	143	
3	¿El trabajo que realizas que tanto te permite hacer uso de tus conocimientos y habilidades?	0	4	21	40	75	140	
4	¿Las funciones que realizas corresponden al puesto que desempeñas?	1	4	21	32	80	138	

Total (PT/NT) 542/4= **135.5** (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable. AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable. AMF= Actitud Muy Favorable

## PRODUCTIVIDAD

Esta categoría obtuvo la puntuación más baja de todo los indicadores con **105**. El 94% (gráfica 35 Pág.115) de la población considera que la empresa puede competir con otras del mismo giro; sin embargo, se están generando desperdicios de producto que no son aprovechados de acuerdo al 76% de los entrevistados entre siempre y casi siempre y un 18% manifiesta que algunas veces (gráfica 36 Pág.115).

Las condiciones en que se encuentran los materiales, equipo e instalaciones son en 68% (gráfica 37 Pág.116) calificados de buena y muy buena, estos son en un 91% (gráfica 38 Pág.116) considerados de adecuados a muy adecuados para que los trabajadores realicen su trabajo.

ACTITUDES			AMF	AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	TOTAL
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>34</b>				<b>510</b>	
1 ¿Con qué frecuencia se desperdician los productos en la tienda?	0	16	60	4	1	81
2 ¿La empresa te informa de los resultados y logros que obtiene?	11	10	9	16	55	101
3 ¿En que condiciones se encuentra el material, equipo e instalaciones de las tiendas?	0	2	30	56	45	133

Total (PT/NT) 315/3= 105 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable. AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable.  
AMF= Actitud Muy Favorable

## CONFLICTO

Esta categoría tiene la calificación más alta registrada en el diagnóstico con 140.6, esto se atribuye principalmente a que la empresa estimula la discusión de los conflictos y problemas que se generan entre sus trabajadores para resolverlos de manera rápida para evitar que afecte la relación entre compañeros y de la tienda, mostrando los jefes una gran disponibilidad para solucionar los conflictos manifestándolo así más del 50% de los trabajadores (gráfica 39 Pág.117).

ACTITUDES			AMF	AF		
RESPUESTAS / 34 ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	
	Puntuación mínima				Puntuación máxima	TOTAL
<b>CONFLICTO</b>	<b>34</b>				<b>510</b>	
1 ¿En la empresa se estimula la discusión de conflictos y dificultades que se generan para resolverlos de una forma?	1	16	35	24	60	136
2 ¿Su jefe se mantiene informado de los problemas?	0	10	12	4	120	146
3 ¿Su jefe busca prever los problemas que surgen en la empresa?	1	8	15	16	100	140

Total (PT/NT) 422/3=140.6 (valor de la categoría)

AMD= Actitud Muy Desfavorable. AD= Actitud Desfavorable. AMF= Actitud Muy Desfavorable. AF= Actitud Favorable.  
AMF= Actitud Muy Favorable

## AMBIENTE FISICO

En cuanto al ambiente físico de las tiendas el 88% (gráfica 42 Pág.121) de la población entrevistada consideran la ubicación y distribución del mobiliario funcional, a pesar de que son pequeñas y de espacio reducido, los aparatos eléctricos se encuentran separados y bien distribuidos para la presentación de los alimentos, permitiéndoles una atención rápida al cliente, en tanto que no existe pérdida de tiempo en el traslado de los materiales que se ocupan para la elaboración de bebidas.

La iluminación es adecuada para el 79% (gráfica 43 Pág.119), la ventilación es adecuada 35% (gráfica 44 Pág.120), el ruido es poco 62% (gráfica 45 Pág.120), y la postura es incómoda para el 32%(gráfica 46 Pág.121).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

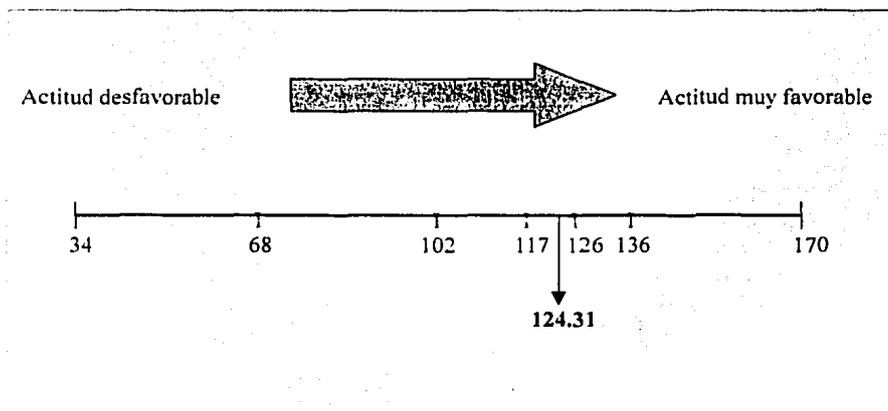
La calidad es buena en los materiales, equipo y productos que utilizan, en las tiendas.

Además por medio del sistema de radios el jefe siempre se mantiene informado de los problemas que lleguen a surgir para prevenirlos y resolverlos.

El estilo para resolverlos es adecuado de acuerdo al 49% de los entrevistados (gráfica 40 Pág.118).

**PROMEDIO DE LA VALORACIÓN GENERAL: 124.31**

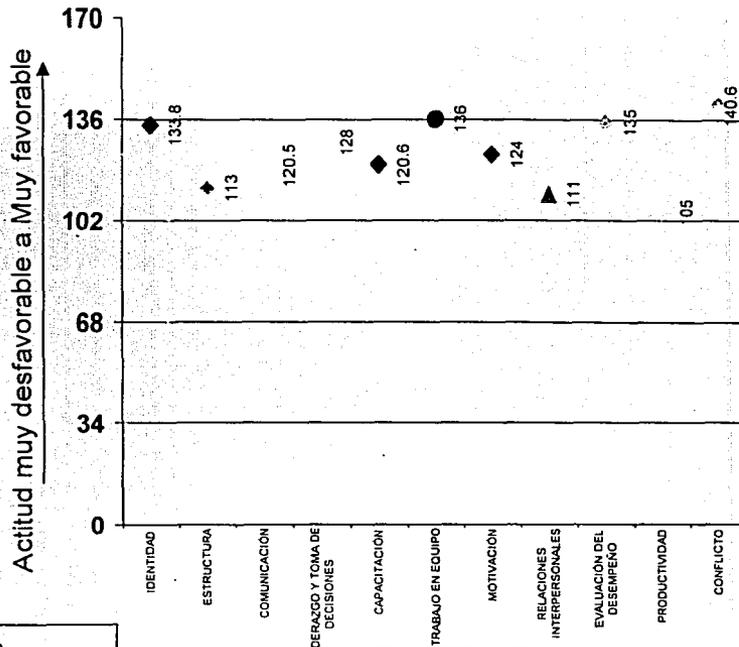
De acuerdo a la escala de Likert, los integrantes de la empresa la califican en un promedio general de 124.31 puntos, este indicador se encuentra ubicado dentro de la escala en una actitud que va de favorable a muy favorable.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

GRÁFICA DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
ESCALA DE LIKERT

- ◆ 1. IDENTIDAD
- 2. ESTRUCTURA
- 3. COMUNICACIÓN
- 4. LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
- ✱ 5. CAPACITACIÓN
- 6. TRABAJO EN EQUIPO
- ✚ 7. MOTIVACIÓN
- 8. RELACIONES INTERPERSONALES
- 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- 10. PRODUCTIVIDAD
- 11. CONFLICTO



- 34 Actitud muy desfavorable
- 68 Actitud desfavorable
- 102 Actitud medianamente favorable
- 136 Actitud favorable
- 170 Actitud muy favorable

GRADO PROMEDIO DE LA  
EMPRESA EN LA MEDICIÓN DEL  
DIAGNÓSTICO DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL: 124.31

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 4.2. ESTRATEGIAS DE INTERVENCION DE TRABAJO SOCIAL

Trabajo Social orienta su atención a las relaciones entre los sujetos y la problemática social; sin excluir el ámbito empresarial, ya que las empresas se visualizan como una comunidad en la cual interactúan el recurso humano y los recursos materiales. en un espacio físico, en donde los individuos llevan al trabajo consigo aspectos sociales como son la familia, educación, costumbres, hábitos, cultura, valores y vivencias; aspectos económicos (relaciones productivas) y factores psicológicos (relaciones humanas dentro y fuera de su área de trabajo).

Al tomar en cuenta los factores anteriores, es que se desarrollaron las estrategias de intervención y es por ello la importancia de que Trabajo Social se encuentre inmerso en una empresa, ya que su visión esta orientada a lo social y permite dar relevancia al factor humano; además de realizar las funciones de investigación, planeación, orientación, organización / administración, educación, evaluación y seguimiento que son necesarios en la administración de una organización social. Esto a partir de reconocer los problemas y necesidades desde un punto de vista reflexivo y crítico, así como con iniciativa para dar alternativas de solución a los problemas que se presenten. El objetivo de la intervención es modificar la actitud hacia el trabajo para propiciar la autorrealización del sujeto a partir de programas enfocados a cubrir aspectos que repercuten en el desempeño del personal.

Se puede decir que al momento de realizar las entrevistas, el factor humano de la empresa estaba descuidado y que el empresario, no puede perder de vista este elemento, pues es el principal para su existencia y permanencia; por lo que es importante implementar programas que cubran las necesidades, que les permitan laborar en el mejor ambiente posible.

Lo que dio como resultado las estrategias presentadas, las cuales permitirán a la empresa mejorar en aquellos aspectos que se identificaron como débiles, en primer lugar al factor humano, el cual repercutirá en la productividad y crecimiento de la organización, por lo que sería beneficioso que estas estrategias se implementaran, ya que con esto se comprobaría si la propuesta contribuye al mejoramiento del clima laboral de La Empresa. Además de verificar la eficacia del Trabajador Social en el área empresarial. Por lo que se sugiere tener un seguimiento de estas propuestas de solución.

Se sugiere aplicar el instrumento de clima organizacional, ya que es una herramienta complementaria que facilita la intervención, el cual permite obtener un diagnóstico rápido y confiable de la organización, de manera constante por el Departamento de Recursos Humanos y en específico por un trabajador social para así contrastar los resultados que se obtengan con los ya determinados; siempre y cuando se hayan implementado las propuestas y de esta manera determinar el impacto que tuvieron o sigan teniendo, o si es necesario replantearlas o trabajar en otros aspectos, sin descuidar aquellos que no estén determinados como débiles. Es por ello que de esta forma se le dará proyección a Trabajo Social Empresarial.

## OBJETIVOS:

- Redescubrir los talentos individuales definiendo roles adecuados a las habilidades y actitudes de cada miembro para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.
- Valorar la responsabilidad individual en el logro de las metas del equipo.
- Establecer canales más efectivos de comunicación estimulando el respeto, la empatía y la tolerancia.
- Afianzar el espíritu de equipo, en el marco humanista real, para lograr la cohesión total en torno a las metas comunes.

## ACCIONES PARA TRANSFORMAR ESTE GRUPO EN UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

- Rotación del personal para poder evidenciar las cualidades en los diversos puestos de trabajo, siempre y cuando reúnan los perfiles adecuados y que ellos estén de acuerdo en cambiar de tiendas.
- Constante estímulo al personal con reconocimientos orales, escritos, notificaciones, etc.
- Encuentro, reuniones formales e informales para analizar la fuerza de equipo, el desempeño del trabajo y evaluaciones que se darán a conocer en ese momento; en cuanto a las reuniones formales por lo menos una vez al mes; los demás casos según se presenten las situaciones.
- Curso de capacitación, actualización al personal de forma permanente y dadas las circunstancias que ello requiera.
- Encuentros de integración, almuerzo de trabajo una vez al mes, sin costo para el personal.
- Un cartelógrafo adjunto al reloj marcador de entrada y salida del personal, en el se darán a conocer todas las resoluciones, avisos, congratulaciones, acontecimientos y otros informes necesarios.
- Proporcionarles porta nombres con los cargos que se les asignen y al reverso tenga la misión, visión y valores de la organización, más los respectivos uniformes con distintivos de la empresa.
- El director tomará cursos de capacitación, liderazgo y acciones de cómo motivar al personal a su cargo.

Dichas acciones se realizarán de la siguiente manera y de acuerdo a las categorías que obtuvieron una escala baja en cuanto a los resultados obtenidos y analizados referentes al clima organizacional de la empresa.

## ESTRUCTURA

Para que los trabajadores puedan identificarse con el futuro de la empresa se necesita que conozcan la distribución física del personal dentro de la organización, sus funciones y los niveles jerárquicos, la misión, visión, objetivos, metas y la importancia de ellos dentro de la misma para que la empresa logre los objetivos a corto y mediano plazo que se hayan fijado. Por medio de recorridos por tiendas y departamentos, manual de inducción y manual de bienvenida.

Colocar organigramas dentro de cada tienda para que ellos ubiquen el lugar que ocupan dentro de la empresa, fortaleciendo la identidad hacia esta.

## COMUNICACIÓN

La creciente interacción y comunicación entre los individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y conducta de los trabajadores, permite verificar nuestras percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas, logrando que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas para lograr cumplir sus objetivos y metas, resultando de ello cosas positivas.

Para mejorar la comunicación y la indicación de nuevas actividades, se pueden instalar dentro de cada tienda tableros con el fin de informar al personal asuntos de interés, las metas de ventas alcanzadas, etc.

En el caso de los departamentos o áreas es necesario que cada una de ellas conozca de las otras:

- Funciones y actividades,
- Metas,
- Objetivos generales y particulares,
- Objetivos inmediatos,
- Reconocimiento moral al buen desempeño de su trabajo.

## CAPACITACIÓN

La capacitación periódica tiene como objetivo dentro de la empresa, la aportación de personal debidamente adiestrado, instruido y desarrollado en habilidades específicas que vayan enfocadas a las necesidades reales de la empresa; es decir, que desempeñen sus funciones de acuerdo al perfil que requiere el puesto.

Ya que muchos de los problemas que las y los trabajadores afrontan se deben a la falta de conocimientos o al mal encauzamiento de los mismos, toda organización social, como es natural está sujeta a un sin número de situaciones que se pueden resolver mediante una debida capacitación, la cual se llevará a cabo por el Departamento de Recursos Humanos.

Mediante la capacitación inductiva se podrá adentrar e instruir a los trabajadores de nuevo ingreso, como a los que ya integran la empresa a conocer la misión, visión, filosofía, valores y la estructura orgánica, lo que va permitir una mayor integración entre la empresa.

Es importante que la capacitación se otorgue de acuerdo a las necesidades reales de la organización y que no sean inventadas, ni artificiales, y está debe ser para todos los trabajadores.

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

- Brinda información necesaria para seleccionar y sobre la base de ésta elaborar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere. Se pueden proponer programas de inducción o de orientación, adiestramiento ya dentro del puesto, paquetes didácticos y programas de lectura.
- Se capacita sólo cuando existe la introducción de nuevas actividades o cambios dentro de la empresa que así lo requiera.
- Se prepara mejor al personal, convirtiéndolo en un mejor recurso humano para la empresa.

De esta manera podemos generar y fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso del personal, cambiar actitudes que conlleven a la integración entre la empresa y trabajadores. Es por ello que la capacitación debe ser permanente y continúa y no solo por períodos esporádicos.

La educación se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y conceptos, las creencias y actitudes, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación se puede dirigir hacia tres factores: logro de tareas, relaciones y control cambio. Para nosotros es una función que realiza Trabajo Social ya que nos permite modelar la conducta, analizar las fuerzas y la planificación de vida y carrera.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Retroalimentación se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

Se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del desempeño de labores de cada trabajador, por lo que la conciencia de esa nueva información puede conducir al cambio, si esta retroalimentación no es dada de forma amenazadora.

Deben ser informados de los resultados de la evaluación de la cual fueron objeto, debe basarse en la apreciación sistemática del subordinado de acuerdo al trabajo realizado, aptitudes y otras cualidades que le permiten desempeñar sus funciones.

## MOTIVACIÓN

- Reconocimiento a logros alcanzados en forma económica y moral.
- Celebrar reuniones informales periódicas con el objeto de elevar el nivel de comunicación, relación y cohesión entre los administrativos, directos y trabajadores.
- Fomentar actividades recreativas y de esparcimiento. Estas estrategias deben ser elaboradas y ejecutadas por el equipo de encargados de todos los departamentos de la organización.

## PRESTACIONES

### Vales de despensa.

Se le otorgará al personal administrativo y de planta vales de despensa \$100 pesos mensuales como una prestación complementaria al salario.

### Caja de Ahorro.

Se contará con una caja de ahorro donde el trabajador decidirá el monto a ahorrar, para lo cual deberán llenar una solicitud para ser socio de la misma, asimismo también tendrán derecho a préstamos si lo requieren en algún momento (el monto de éste se basa de acuerdo a sus ingresos mensuales), lo ahorrado se les entregará en la primera semana de diciembre.

### Fondo de ahorro.

Tiene como objetivo proporcionar seguridad al trabajador y a su familia, permitiendo cubrir algunas satisfacciones cuando se requiera, la empresa de manera semanal descontará un 4% del salario y otorgará otro 4%, ambas cantidades serán entregadas a fin de año. El trabajador no podrá retirar el ahorro durante el año.

### Utilidades.

La empresa les garantiza a los trabajadores de planta el pago de diez días de salario mínimo y a los administrativos una compensación al salario.

### Estímulos económicos.

Este premio se dará a los trabajadores de planta y administrativos por su asistencia y puntualidad perfecta, esto es si asisten todos los días del mes y no tienen incapacidades, permisos o faltas. Si todos los días del mes llegan puntuales a su horario de trabajo, la empresa les dará 4 días de salario.

## **MATRIMONIO**

Al ingresar a la empresa, si contraen matrimonio por única vez se te otorga 4 días de permiso con goce de sueldo previo aviso con 72 horas de anticipación.

## **AYUDA POR DEFUNCIÓN**

Si algún familiar directo del trabajador fallece, cónyuge, hijos o padres (directos) en caso de vivir con ellos, la empresa les otorgará 20 días de salario para ayudarles a cubrir los gastos originados y 3 días con goce de sueldo para atender dicha eventualidad. El requisito para obtener esta prestación es presentar el acta correspondiente de defunción.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

La relación de equipo entre las personas que se encuentran en cada tienda, debe ser a partir de compartir e integrarse más allá de las tareas de rutina, la calidad y tiempo que dedican a sus labores, y que comparten espacio, actividades, con personas que no se conocen mucho.

Se requiere fomentar el apoyo mutuo, planificar sus estrategias para alcanzar el objetivo de venta que les pide la empresa, integrar sus conocimientos y habilidades, aceptando el punto de vista de cada individuo.

### 4.3. CONCLUSIONES

Entender la organización como invento del hombre que ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, hace necesario buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación a través del trabajo con otros seres humanos.

El enfocar este esfuerzo partiendo del recurso humano, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro, lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados.

Debido a las nuevas reglas del juego a nivel mundial, las organizaciones con los modelos tradicionales de administración que han sido diseñados para manejar su complejidad, ya no son una respuesta para enfrentar los cambios. Es necesario avanzar de las organizaciones, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario también abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno, el clima de la organización, limitando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto-renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a enfrentar nuevos retos y desafíos. La exigencia de supervivencia en las Micro, pequeñas, y medianas empresas es el mismo, todas ellas deben contar con sistemas que las fortalezcan, les den normatividad, sistemas de administración, control e información, sistemas operativos, dentro de un marco que les permita ser cada vez más eficientes para que se cumplan sus expectativas.

Trabajo Social cuenta con metodologías y técnicas que le permiten diagnosticar los problemas y necesidades de los individuos dentro de las organizaciones diseñando, ejecutando y evaluando programas, proyectos y estrategias para plantear soluciones.

La medición del clima organizacional es una herramienta que facilita la intervención de trabajo Social en las empresas, ya que permite obtener un diagnóstico rápido y confiable de la organización.

El diagnóstico del clima organizacional permite obtener una medición de las diferentes categorías o dimensiones de las áreas que integran la organización, desde la percepción del recurso más importante, el recurso humano.

Es a partir de los resultados del diagnóstico que se elaboran programas y proyectos dirigidos a fortalecer las diferentes áreas que fueron consideradas con actitudes desfavorables por los miembros de la empresa.

Los programas y proyectos son elaborados con el objetivo de educar sensibilizar y capacitar, para de esta manera modificar el comportamiento de los individuos, mejorar y fortalecer a la organización.

Trabajo Social cuenta con el perfil para intervenir en el espacio de las Pequeñas y Medianas empresas, ya que estas presentan amplias facilidades para la implementación de cambios debido a su gran flexibilidad y a su estructura simple. Esto significa que es más probable que puedan adoptar nuevas formas administrativas para su supervivencia.

La educación como función genérica de Trabajo Social y herramienta indispensable para la transformación de los individuos, junto con la capacitación constante permitirá que este tipo de empresas se fortalezca.

## ANEXOS

## CEDULA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información sobre aspectos del clima de la empresa (comunicación, identidad, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, etc.)

### I DATOS GENERALES:

Estado civil _____	Fecha _____	Hora: _____
Escolaridad: _____	Antigüedad en la empresa: _____	
	Edad: _____	Sexo F ( ) M ( )

I.

1. ¿Cómo te sientes de pertenecer a esta empresa?

Muy Bien ( )    Bien ( )    Regular ( )    Mal ( )    Muy mal ( )

2. ¿ Habría posibilidad de que permanecieras en la empresa más de un año?.

Estoy seguro que si ( )    Espero que si ( )    Me gustaría pero no depende de mi ( )  
Puede ser que no ( )    No ( )

3. ¿ Cómo consideras el prestigio de la empresa en comparación con otras del mismo giro?.

Muy Bueno ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Casi nulo ( )    Nulo ( )

4. ¿ Si te ofrecieran ingresar a otra empresa del mismo giro aceptarías?.

Por supuesto que si ( )    Podría ser porque busco un cambio ( )    Lo pensaría ( )  
Tendría que ser una mejor oferta ( )    No, porque estoy a gusto ( )

5. Cómo sitio para trabajar ¿ cómo calificaría a esta empresa?.

Muy Buena ( )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )    Muy mala ( )

II

1. ¿Conoces el organigrama de la empresa?.

Muy ampliamente ( )    Ampliamente ( )    Medianamente ( )    Casi nada ( )    Nada ( )

2. Mencione el nombre de los departamentos que conoce

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el nombre de tu jefe inmediato?.

Nombre \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

4. ¿ Cómo consideras la cooperación entre los distintos departamentos de la empresa?

Muy Buena ( )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )    Muy mala ( )

5. La actual estructura de la empresa hace que la coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas sean:

Muy fácil ( )    Fácil ( )    Medianamente ( )    Difícil ( )    Muy difícil ( )

6. Los límites de autoridad de los jefes y trabajadores de esta empresa se encuentran:

Muy definidos ( ) Definidos ( ) Regularmente definidos ( ) Indefinidos ( )  
Muy indefinidos ( )

7. ¿Por qué?

---

---

III.

1. ¿Conoces la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Muy ampliamente ( ) Ampliamente ( ) Medianamente ( ) Casi nada ( ) Nada ( )

2. Mencione cada una de ellas:

---

---

3. ¿Qué te parece la forma de comunicación que existe en la empresa?

Muy adecuada ( ) Adecuada ( ) Poco adecuada ( ) Inadecuada ( ) Muy inadecuada ( )

4. ¿Por qué?

---

---

5. La forma de comunicación en la empresa ¿te dejan claras las indicaciones a realizar?

Muy ampliamente ( ) Ampliamente ( ) Medianamente ( ) Poco ( ) Nada ( )

6. ¿Compartes las experiencias de trabajo de tus compañeros de tienda?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

7. ¿Tu jefe inmediato te trata con respeto?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

8. ¿Cuándo llega un nuevo trabajador a la empresa, lo presentan a sus compañeros, y le explican el funcionamiento de las diferentes áreas?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

9. ¿Cuándo se te presenta algún problema en la tienda, tienes la confianza de comunicarle a tu jefe inmediato lo que esta pasando?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

10. Cuando tu jefe asigna alguna actividad o te da una orden, ¿te proporciona con claridad las instrucciones?

Muy ampliamente ( ) Ampliamente ( ) Medianamente ( ) Casi nada ( ) Nada ( )

IV

1. ¿El jefe inmediato cuándo toma decisiones consulta tu punto de vista?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

2. ¿Cómo consideras la toma de decisiones en la empresa?

Muy Innovadora ( ) Poco Innovadora ( ) Conservadora ( )

3. Cuando tomas una decisión para obtener los resultados que se esperan, ¿tienes libertad de acción?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

4. ¿Tu jefe inmediato te informa de las nuevas acciones a seguir en tu trabajo?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

5. ¿Expresas tus inquietudes laborales con tu jefe inmediato?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

V.

1. ¿Al ingresar a la empresa recibiste curso de inducción?

Sí ( ) No ( )

2. Si lo recibiste, ¿cómo lo consideras?

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Casi nulo ( ) Nulo ( )

3. La capacitación que recibiste ¿cómo la consideras?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

4. ¿Consideras que la capacitación que te ha dado la empresa, ha propiciado el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar tu trabajo?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

5. ¿Has recibido capacitación que te permita tener un crecimiento personal?

Sí ( ) No ( )

6. ¿Asistirías a cursos de capacitación después de tu horario de trabajo?

Sí ( ) No ( )

7. ¿En caso de no poder asistir, cuál sería el motivo?

Vives lejos ( ) Labores en casa ( ) Estudio ( ) No te interesa ( )  
Otro:

---

VI.

1. ¿Existe participación y colaboración entre el personal de la tienda?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

2. ¿Cómo consideras la satisfacción del trabajo que realizas?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

3. ¿Cómo es la colaboración entre las diferentes tiendas que componen la empresa?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

4. ¿Cómo evaluarías la importancia de tu participación en el desarrollo de la empresa?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

5. ¿Para qué la tienda logre resultados, tu recibes de tu (s) jefe (s) apoyo?

Muy Amplio ( ) Amplio ( ) Medio ( ) Limitado ( ) Muy Limitado ( )

#### VII.

1. En la tienda, ¿tienes oportunidades para hacer cosas nuevas y enfrentar retos diferentes?

Muy ampliamente ( ) Ampliamente ( ) Medianamente ( ) Limitadamente ( )  
Muy limitadamente ( )

2. ¿Cómo consideras el entusiasmo y motivación de tu (s) compañero (s) en la tienda?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

3. La integración entre el personal y la empresa es:

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

4. ¿Por qué?

---

---

5. ¿Existe un sistema de estímulos y reconocimientos en la empresa?

Sí ( ) No ( )

6. ¿Cuáles son?:

---

---

7. ¿Cómo los consideras?

Muy Buenos ( ) Buenos ( ) Regular ( ) Pésimos ( ) Nulos ( )

8. Las oportunidades que te ofrece la empresa para la realización y desarrollo personal son:

Muy abundantes ( ) Abundantes ( ) Medianamente ( ) Escasas ( ) Muy escasas ( )

9. ¿Cuáles son?

---

---

#### VIII.

1. ¿Cómo es la relación con tu compañero (a) de tienda?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

2. ¿Cómo consideras las relaciones con tu (s) jefe (s) inmediato (s)?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

Observaciones:

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo consideras las relaciones entre las diferentes tiendas?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Casi nula ( ) Nula ( )

4. ¿Las relaciones con tus compañeros (as) de trabajo van más allá del horario de trabajo?

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( )  
Nunca ( )

5. ¿Existen relaciones personales con tus compañeros de las otras tiendas?

Si ( ) No ( )

¿En qué ocasiones? \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

6. ¿Te gustaría cambiar de tienda?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

IX.

1. ¿La empresa tiene alguna forma de evaluar tu trabajo?

Si ( ) cual: \_\_\_\_\_

No ( )

2. ¿Tu jefe te comenta aspectos que puedes mejorar de tu trabajo?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

3. ¿Cómo calificas el desempeño de tu trabajo?

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Casi nulo ( ) Nulo ( )

4. ¿El trabajo que realizas, qué tanto te permite hacer uso de tus conocimientos y habilidades?

Muy Ampliamente ( ) Ampliamente ( ) Medianamente ( ) Limitadamente ( )  
Muy Limitada ( )

5. ¿Las funciones que realizas corresponden al puesto que desempeñas?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

X

1. ¿Tu crees que la empresa puede competir con otras del mismo giro?

Si ( ) No ( )

2. ¿Con qué frecuencia se desperdician los productos en la tienda?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

3. ¿La empresa te informa de los resultados y logros que obtiene?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

4. ¿En qué condiciones se encuentra el material, equipo e instalaciones de la tienda?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) Muy mala ( )

5. Los materiales y equipo con que cuentas para desempeñar tu trabajo son:

Muy adecuados ( ) Adecuados ( ) Inadecuados ( ) Muy inadecuados ( )

#### XI.

1. ¿En la empresa se estimula la discusión de los conflictos y dificultades que se generan en la tienda para resolverlos de una forma?

Muy Amplia ( ) Amplia ( ) Medianamente ( ) Limitada ( ) Muy Limitada ( )

2. ¿Su jefe se mantiene constantemente informado de los problemas de la tienda?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

3. Su jefe busca prever los problemas que surgen en la tienda:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

4. ¿Cómo lo hace?:

\_\_\_\_\_

5. El estilo de la empresa para arreglar problemas y conflictos de sus trabajadores es:

Muy adecuado ( ) Adecuado ( ) Inadecuado ( ) Muy inadecuados ( )

¿ por qué? \_\_\_\_\_

#### XII.

1. ¿Cómo consideras los siguientes aspectos del ambiente físico de la tienda?

Iluminación	Adecuada ( )	Regular ( )	Inadecuada ( )
Ventilación	Adecuada ( )	Regular ( )	Inadecuada ( )
Ruido	Mucho ( )	Poco ( )	Nada ( )
Postura	Muy Cómoda ( )	Cómoda ( )	Regularmente cómoda ( )
	Incomoda ( )	Muy incomoda ( )	

Otros \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo consideras que sea la ubicación y distribución del mobiliario en la tienda?

Funcional ( ) No Funcional ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué sugerencias podrías darle a la empresa?

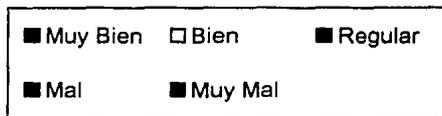
\_\_\_\_\_

## GRÁFICA 1

### I. IDENTIDAD

1. ¿Cómo te sientes de pertenecer a esta empresa?

Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
5	4	3	2	1
14	17	3	0	0



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El 50% de los entrevistados manifestó que se siente bien de ser parte de la empresa, 41% dice que muy bien y el 9% contestó que regular, las opciones de mal y muy mal quedaron con cero menciones.

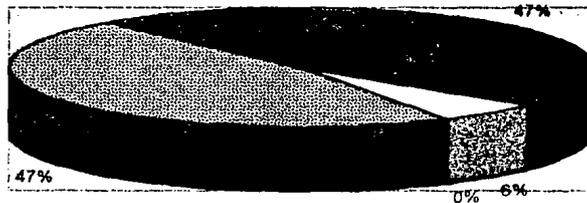
Dicha gráfica nos muestra que la empresa como espacio laboral el 91% de los trabajadores se siente satisfecho dentro de está y sólo un 9% no se siente tan identificado en comparación con el resto de sus compañeros.

### GRÁFICA 2

2. ¿Cómo consideras el prestigio de la empresa en comparación con otras del mismo giro?.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Casi nulo	Nulo
5	4	3	2	1
16	16	2	0	0

Muy bueno  
  Bueno  
  Regular  
  Casi nulo  
  Nulo



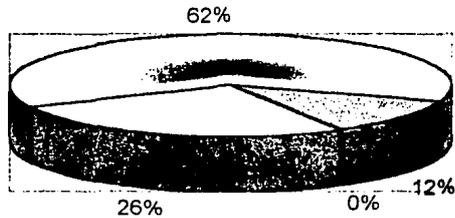
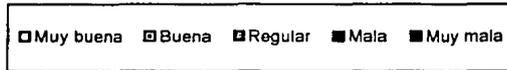
TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

El 47% de los entrevistados considera muy bueno el prestigio de la empresa, otro 47% dice que es bueno y un 6% lo califico de regular, quedando las opciones de casi nula y nula en 0%. De la anterior gráfica se desprende que el 94% de los trabajadores manifiestan que la empresa esta en un muy buen nivel de prestigio en cuanto al servicio que brindan comparándola con otras empresas del mismo giro.

### GRÁFICA 3

3. Cómo sitio para trabajar ¿cómo calificaría a esta empresa?.

Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
5	4	3	2	1
9	21	4	0	0



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

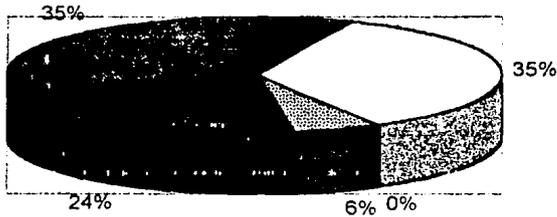
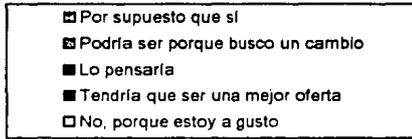
La gráfica nos permite observar que el 62% de los entrevistados califica a la empresa como buena para laborar en ella, el 26% de muy buena y un 12% como regular, mientras los rangos de mala y muy mala tuvieron 0% de mención en ambos casos.

La percepción salarial les permite cubrir algunas de sus necesidades básicas, así como las de relaciones sociales.

GRÁFICA 4

4. ¿ Si te ofrecieran ingresar a otra empresa del mismo giro aceptarías?.

Por supuesto que sí	Podría ser porque busco un cambio	Lo pensaría	Tendría que ser una mejor oferta	No, porque estoy a gusto
1	2	3	4	5
0	2	8	12	12



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

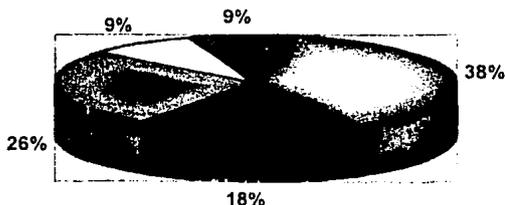
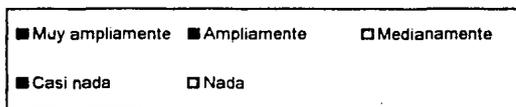
De los 34 entrevistados el 35% no renunciaría a su trabajo, porque está a gusto con su empleo, 35% manifestó que sólo ingresaría a otra empresa del mismo giro si le ofrecieran una mejor oferta, 24% dijo que lo pensaría y un 6% lo dejaría porque busca un cambio

GRÁFICA 5

II. ESTRUCTURA

1. ¿Conoces el organigrama de la empresa?.

Muy ampliamente	Ampliamente	Medianamente	Casi nada	Nada
5	4	3	2	1
6	9	3	3	13



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El 38% de los entrevistados no conoce nada el organigrama de la empresa, un 9% casi nada, otro 9% menciona que lo conoce medianamente, mientras que un 26% contestó que ampliamente y el 18% muy ampliamente.

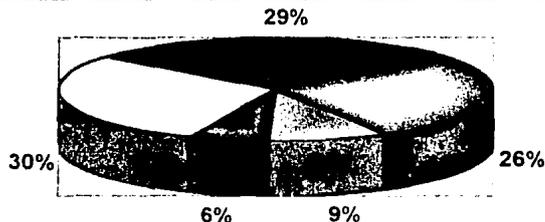
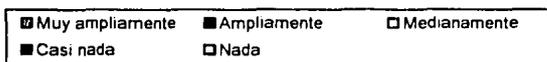
Por lo tanto el 38% las personas que desconocen totalmente el organigrama no pueden ubicarse dentro de esta estructura y sólo conocen que tienen una figura de autoridad superior; pero sin identificar los departamentos o áreas que conforman a la empresa.

GRÁFICA 6

III.COMUNICACIÓN

1. ¿ Conoces la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?.

Muy ampliamente	Ampliamente	Medianamente	Casi nada	Nada
5	4	3	2	1
3	2	10	10	9



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

El 30% de los entrevistados dice conocer medianamente la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, el 29% los conoce casi nada, el 26% nada y el 6% los conoce ampliamente y sólo un 9% de manera muy amplia.

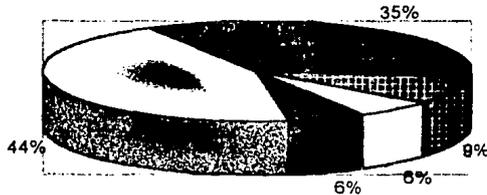
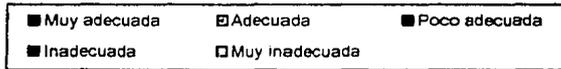
El 45% que dijo conocerlos entre medianamente hasta muy ampliamente únicamente mencionaron que es brindar una atención con calidad al cliente y tener buena presentación.

Por lo que un 55% se ubica en los rangos que no conocen nada y casi nada, nos muestra que es difícil logren cumplir los objetivos y metas que les pide la empresa.

### GRÁFICA 7

2. ¿Qué te parece la forma de comunicación que existe en la empresa?.

Muy adecuada	Adecuada	Poco adecuada	Inadecuada	Muy inadecuada
5	4	3	2	1
2	15	12	3	2



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

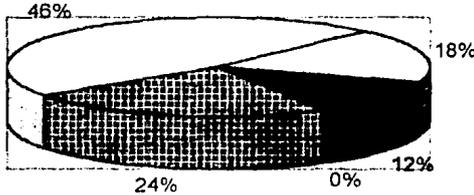
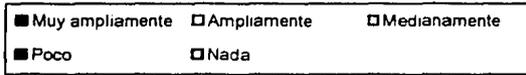
La comunicación que hay en la empresa es considerada por el 44% de los entrevistados como adecuada, 6% que es muy adecuada, 35% la califica de poco adecuada, el 9% dice que es inadecuada y el 6% como muy inadecuada.

Por lo que un total del 50% la considera de poco adecuada hasta muy inadecuada, debido a que la comunicación que existe sólo es por radio; es decir, no es cara a cara, y no es frecuente que sus jefes se presenten en las tiendas, por ende las decisiones que se toman son informadas por esta vía.

### GRÁFICA 8

3. La forma de comunicación en la empresa ¿te dejan claro las indicaciones a realizar?.

Muy ampliamente	Ampliamente	Medianamente	Poco	Nada
5	4	3	2	1
8	16	6	4	0



**TRUCO CON FALLA DE ORIGEN**

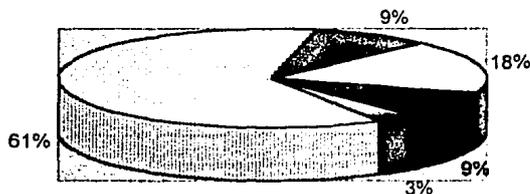
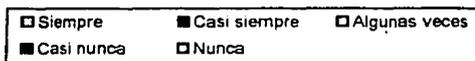
De los 34 entrevistados el 46% manifestó que les dejan clara y de forma amplia las indicaciones a ejecutar con la manera de comunicación que tienen, el 24% contestó que muy ampliamente, un 18% dijo que medianamente y sólo el 12% que las indicaciones son poco claras, el rubro de nada quedó con un 0%.

Para el 70% las indicaciones que se les designan son de manera concreta, claras y precisas, que son amplia y muy ampliamente entendidas y no dejan duda para ser ejecutadas. Mientras que un 18% opina que medianamente ya que en ocasiones son imprecisas y sólo un 9% manifiesta que son poco claras.

GRÁFICA 9

4. ¿ Compartes las experiencias de trabajo de tus compañeros de tienda?.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
21	3	6	3	1



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

El 61% de los entrevistados manifestó que siempre comparte las experiencias de trabajo con sus compañeros, el 9% contestó que casi siempre, 18% sólo algunas veces, el 9% casi nunca y el 3% nunca platica con sus compañeros de aquello que le suceda en el trabajo.

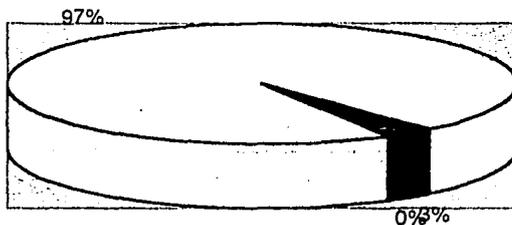
Por tanto un 70% tiene buenas relaciones y comunicación con su compañero (a) de tienda o de área y el porcentaje restante no intercambia experiencias laborales, no hay retroalimentación para resaltar el trabajo bien realizado; así como modificar aquellos aspectos que no permiten desempeñarse de manera eficiente y eficaz.

GRÁFICA 10

5. ¿Tu jefe inmediato te trata con respeto?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
33	1	0	0	0

Siempre       Casi siempre       Algunas veces  
 Casi nunca       Nunca



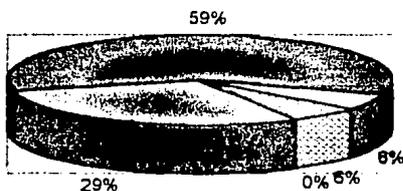
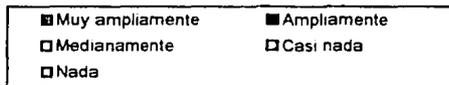
TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

El 97% de los entrevistados manifestó que siempre son tratados con respeto por su (s) jefe (s), el 3% contestó que casi siempre. Por lo tanto indica una relación de respeto y cordialidad entre los trabajadores y jefes de la empresa en general.

GRÁFICA 11

2. ¿Cuándo tu jefe asigna alguna actividad o te da una orden, ¿te proporciona con claridad las instrucciones?.

Muy ampliamente	Ampliamente	Medianamente	Casi nada	Nada
5	4	3	2	1
10	20	2	2	0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

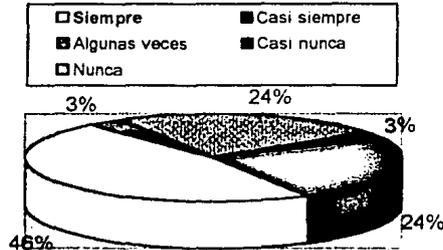
Quando se les dan instrucciones, el 59% dice que estas les son proporcionadas con claridad las ordenes y actividades a realizar, el 29% dijo que son ampliamente claras, 6% que son medianamente y el 6% son casi nada claras.

GRÁFICA 12

IV LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

1. ¿El jefe inmediato cuándo toma decisiones consulta tu punto de vista?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
16	1	8	1	8



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

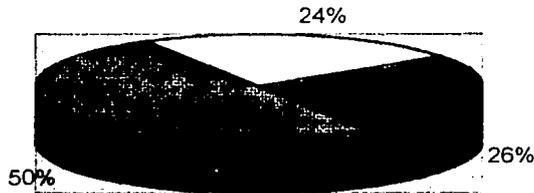
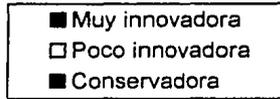
El 46% de los entrevistados contestó que siempre consultan su punto de vista para la toma de decisiones, 3% dijo que casi siempre, el 24% sólo algunas veces, el 3% dice que casi nunca y el 24% manifestó que nunca consultan su punto de vista.

Los que contestaron que siempre y casi siempre consultan su punto de vista 49% son para cuestiones que conciernen a la tienda no en asuntos administrativos, el 27% que es de manera extraordinaria y casi una cuarta parte que no toman en cuenta dicen que las decisiones las toman los jefes.

GRÁFICA 13

2. ¿Cómo consideras la toma de decisiones en la empresa?

Muy Innovadora	Poco Innovadora	Conservadora
17	8	9



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La toma de decisiones es considerada por un 50% de los entrevistados como muy innovadora, el 24% la califica de poco innovadora y un 26% piensa que son conservadoras.

El 50% manifestó que tienen el equipo y material en buenas condiciones y que esto les permite tener proyección en el mercado, consideran que necesitan tener tecnología y recurso humano adiestrado para competir con otras empresas.

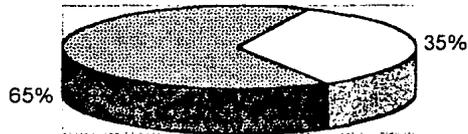
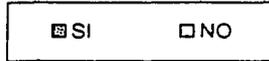


GRÁFICA 15

V. CAPACITACIÓN

1. ¿Al ingresar a la empresa recibiste curso de inducción?

SI	No
22	12



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

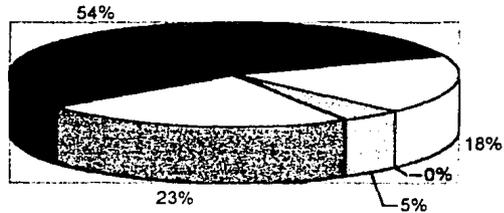
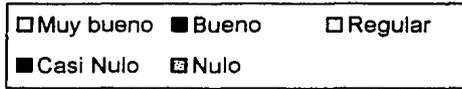
El 65% de los entrevistados contestó que cuando ingreso a la empresa si recibió curso de inducción, mientras que el 35% dijo que no recibió dicho curso.

Esta gráfica se relaciona con la número 6 del rubro de comunicación ya que ambas más del 30% no recibió curso de inducción, lo que significa que desconocen la misión, visión, valores, puestos y funciones de otros puesto, porque no llevaron a cabo el proceso de acercamiento y conocimiento de la empresa. De este proceso depende el entrenamiento previo a la incorporación a su puesto.

GRÁFICA 16

2. Si lo recibiste, ¿cómo lo consideras?

Muy Bueno	Bueno	Regular	Casi nulo	Nulo
5	4	3	2	1
5	12	4	0	1



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

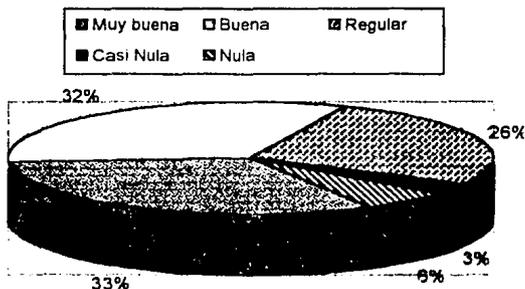
Del 64% que lo recibió, el 23% lo califico como muy bueno, el 54% lo considera bueno, 18% dice que es regular, 5% dice que es nulo y el rango de casi nula queda con un 0%. Por tanto, el curso de inducción les ha permitido desempeñar las funciones y actividades de sus puestos.

- Doce entrevistados que representan el 36% no lo recibieron y por tanto no lo pueden calificar.

### GRÁFICA 17

3. La capacitación que recibiste ¿cómo la consideras?

Muy Buena	Buena	Regular	Casi nula	Nula
5	4	3	2	1
11	11	9	1	2



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

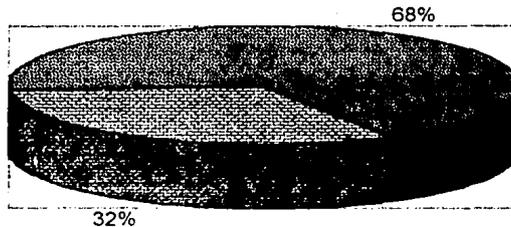
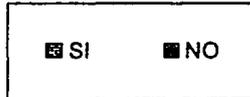
La capacitación que recibieron al ingresar a la empresa el 33% la califica de muy buena, 32% dice que es buena, el 26% la califica de regular, un 3% dijo que es casi nula y el 6% contestó que es nula.

La gráfica muestra que los entrevistados, en cuanto a la capacitación, no les ha permitido desempeñar sus habilidades, destrezas y conocimientos, ya que el 35% la clasifica en el rango de regular a nula.

**GRÁFICA 18**

4. ¿Has recibido capacitación que te permita tener un crecimiento personal?

Sí	No
11	23



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El 32% de los entrevistados contesta que si han recibido capacitación para desarrollarse de manera personal, el 68% dijo que nunca ha recibido ningún curso desde que entraron a la empresa.

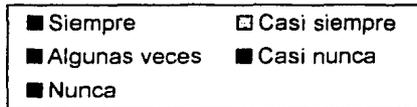
Es importante resaltar que un 68% manifestó que no han recibido capacitación posterior a su ingreso con lo que se está negando la oportunidad de crecimiento personal y laboral de los trabajadores.

GRÁFICA 19

VI. TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿Existe participación y colaboración entre el personal de la tienda?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
23	5	4	0	2



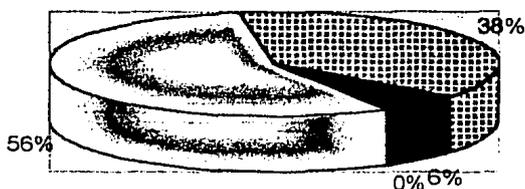
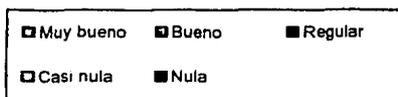
TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

La gráfica nos muestra que el 67% menciona que siempre ha existido participación y colaboración entre el personal que labora en la empresa, el 15% contestó que casi siempre, el 12% que sólo algunas veces, y el 6% del rango de nunca manifestó que no hay colaboración y participación en la tienda, en tanto que se encuentra como únicos empleados en la misma quedando las opciones casi nunca en cero por ciento. Por lo que, casi el 70% al trabajar como equipo utilizan estrategias que les permiten lograr los objetivos y/o metas que les asigna la empresa

## GRÁFICA 20

2. ¿Cómo consideras la satisfacción del trabajo que realizas?

Muy Bueno	Bueno	Regular	Casi nula	Nula
5	4	3	2	1
19	13	2	0	0



**TESIS CON  
 ORIGEN**

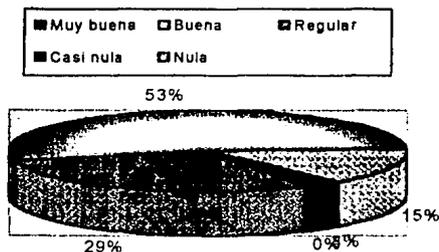
El 56% contestó que es muy buena la satisfacción que sienten del trabajo que realizan, el 38% la califica de buena, un 6% dice que es regular y las opciones de casi nula y nula tuvieron 0%.

Un 94% de los entrevistados se siente satisfecho con las funciones que realiza en su trabajo y tratan de llegar a las metas y cumplir los objetivos que les establecen en la empresa. manifestaron que su participación es importante para el crecimiento de la misma.

GRÁFICA 21

3. ¿Cómo evaluarías la importancia de tu participación en el desarrollo de la empresa?

Muy Buena	Buena	Regular	Casi nula	Nula
5	4	3	2	1
10	18	5	1	0



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

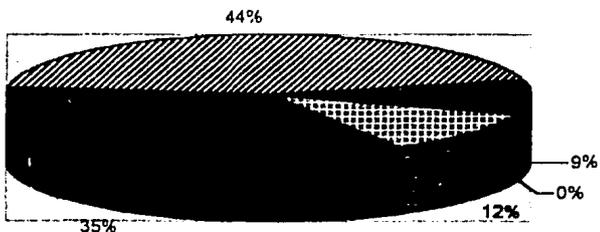
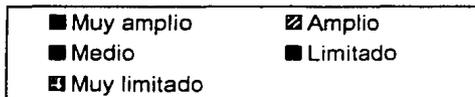
El 53% de los entrevistados califica como buena su participación para el desarrollo (crecimiento) de la empresa, el 29% la evaluó de muy buena y el 3% de casi nula.

La gráfica nos muestra que el 93% evalúa la importancia de su participación entre muy buena y buena, sienten que su trabajo, esfuerzo y empeño que ponen en realizar sus actividades permiten a la empresa continuar con un crecimiento y mejora continua. En tanto que un 3% contestó que su participación es casi nula y no interviene en el crecimiento de la organización.

### GRÁFICA 22

4. ¿Para qué la tienda logre resultados, tu recibes de tu (s) jefe (s) apoyo?.

Muy amplio	Amplio	Medio	Limitado	Muy Limitado
5	4	3	2	1
12	15	3	0	4



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

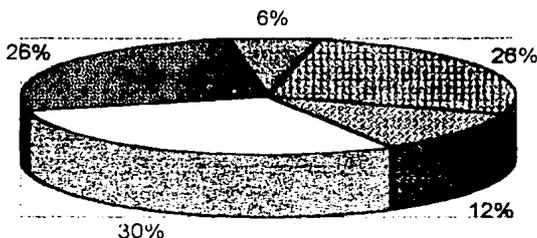
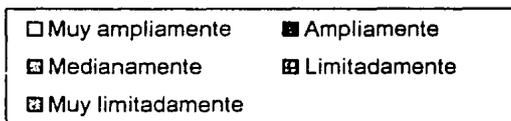
El apoyo que reciben de sus jefes, para que la tienda logre excelentes resultados, el 44% dice que es amplio, 35% que es muy amplio, el 9% lo considera de medianamente amplio y el 12% dijo que es muy limitado.

### GRÁFICA 23

#### VII. MOTIVACIÓN

1. En la empresa, ¿tienes oportunidades para hacer cosas nuevas y enfrentar retos diferentes?.

Muy ampliamente	Ampliamente	Medianamente	Limitadamente	Muy limitadamente
5	4	3	2	1
10	9	2	9	4



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

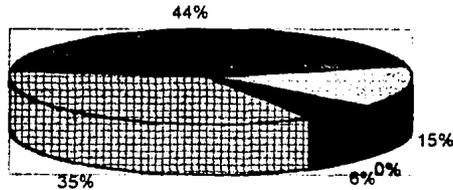
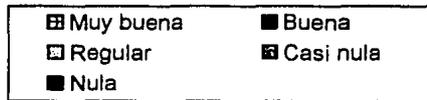
De los entrevistados el 30% contestó que de forma muy amplia tiene oportunidades para hacer cosas nueva y enfrentar retos, 26% dijo que ampliamente, 6% dice que medianamente, 26% de manera muy limitada y un 12% que únicamente de manera muy limitada.

Un 44% que contestó entre medianamente, hasta muy limitadamente, manifiestan que son hechos cotidianos y que para ellos no significa que tomen decisiones trascendentes, ni personales, o que beneficien o afecten a la empresa.

## GRÁFICA 24

2. ¿Cómo consideras el entusiasmo y motivación de tu (s) compañero (s) en la tienda?

Muy Buena	Buena	Regular	Casi nula	Nula
5	4	3	2	1
12	15	5	0	2



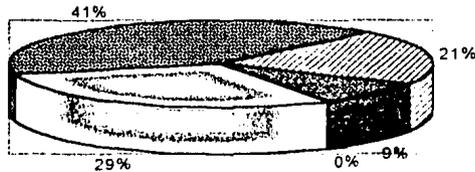
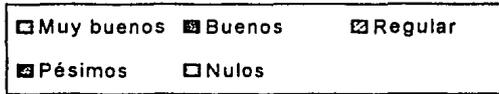
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los entrevistados consideran que la motivación y el entusiasmo de sus compañeros es en un 44% buena, 35% muy buena, 15% la califica de regular, la opción de nula con un 6%, debido a que éstos trabajadores se encuentran solos en las tiendas, quedando la categoría de casi nula con un 0%.

GRÁFICA 25

3. ¿Cómo los consideras, los estímulos que te otorgan en la empresa?.

Muy Buenos	Buenos	Regular	Pésimos	Nulos
5	4	3	2	1
10	14	7	3	0



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Son considerados por el 41% de los empleados como buenos, 29% de buenos, 21% dice que son regulares y 9% los considera pésimos.

El 97% de los entrevistados manifestó que si existe un sistema de estímulos y reconocimientos en la empresa, mientras que un 3% dijo no conocerlos.

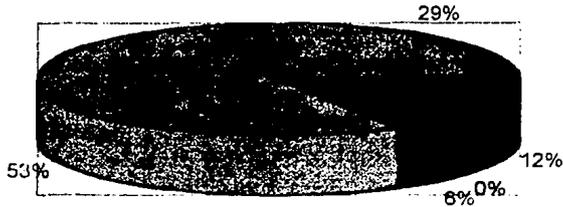
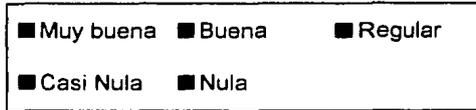
- Los estímulos se dan al personal de tienda únicamente y no a los administrativos.
- Los estímulos y reconocimientos consisten en un premio por ventas y diplomas de reconocimiento por haber alcanzado su objetivo.

GRÁFICA 26

VIII. RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿ Cómo es la relación con tu compañero (a) de tienda?.

Muy Buena	Buena	Regular	Casi nula	Nula
5	4	3	2	1
18	10	4	0	2



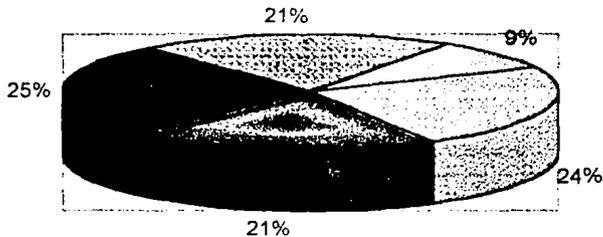
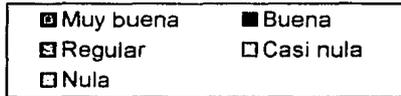
TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Las relaciones personales que existen con sus compañeros de tienda y de área dentro de la empresa, el 53% contestó que es muy buena, 29% buena y 12% regular. El 6% contestaron que es nula, es porque están solos en las tiendas.

GRÁFICA 25

2. ¿Cómo consideras las relaciones entre las diferentes tiendas?

Muy Buena	Buena	Regular	Casi nula	Nula
5	4	3	2	1
7	9	7	3	8



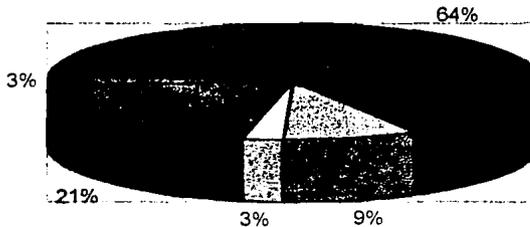
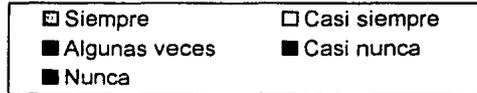
TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Las relaciones entre las diferentes tienda y áreas que componen la empresa son consideradas como buenas por el 25% de los entrevistados, 21% las califica de muy buenas, otro 21% de regular, mientras que un 24% dice que son nulas y un 9% nulas.

GRAFICA 28

3. ¿Las relaciones con tus compañeros (as) de trabajo van más allá del horario de trabajo?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
3	1	7	1	22

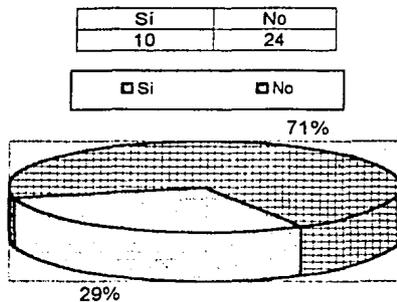


TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Estas relaciones el 64% dijo que nunca las hay después del horario de trabajo, 3% casi nunca, el 21% dijo que sólo algunas veces, un 3% casi siempre y el 9% siempre. Por tanto, las relaciones que surgen son en el ámbito interno de la tienda. El 33% que contestó entre siempre y algunas veces, que se reúnen algunos fines de semana, en una fiesta o sólo para irse a tomar un café.

GRÁFICA 29

4. ¿Te gustaría cambiar de tienda?



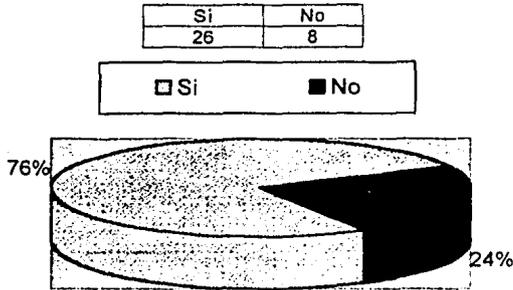
El 71% de los entrevistados manifestó que no le gustaría cambiar de tienda o área porque les queda más cerca de su casa o porque les gusta la tienda en la que laboran, y el 29% dijo que sí, para conocer el funcionamiento de las otras tiendas: así como a otros compañeros y por que otras tiendas tienen mejor ambiente laboral con sus compañeros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 30

IX. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

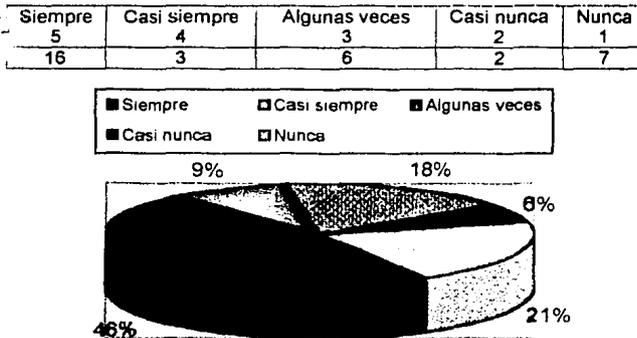
1. ¿ La empresa tiene alguna forma de evaluar tu trabajo?.



El 76% de los entrevistados menciona que la empresa si tiene una forma de evaluar su trabajo mediante las ventas, y el 24% dice que no y por lo tanto no las conoce. Por lo que el 76% que dijo si, contesto que es a través de las ventas y algunos mencionaron que se les aplica un examen teórico y practico, sin embargo no mencionaron que se lleve a cabo la retroalimentación posterior a la evaluación, por ende desconocen como es percibido su desempeño laboral y sólo la basan en si logran su meta de venta.

GRÁFICA 31

2. ¿Tu jefe te comenta aspectos que puedes mejorar de tu trabajo?.



TESIS CON  
 FOLIA DE ORIGEN

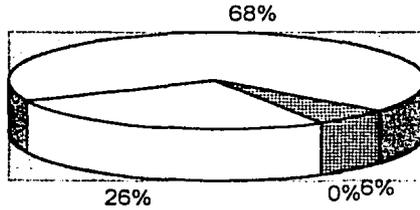
El 46% de los entrevistados contesta que su jefe siempre le comenta de aquellos aspectos que puede mejorar para desempeñar bien su trabajo, el 9% dijo que casi siempre, un 18% que sólo algunas veces, mientras que un 21% dice que nunca le han comentado nada y el 6% casi nunca. Por lo que es necesaria la retroalimentación, para que los trabajadores conozcan como es su desempeño, en el cumplimiento de sus funciones.

### GRÁFICA 32

3. ¿Cómo calificas el desempeño de tu trabajo?.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Casi nulo	Nulo
5	4	3	2	1
9	23	2	0	0

<input type="checkbox"/> Muy bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Casi nulo	<input type="checkbox"/> Nulo	



El personal califica en un 68% de bueno el desempeño de su trabajo dentro de la empresa, 26% lo considera muy bueno y un 6% dice que es regular. Las opciones de casi nulo y nulo tuvieron un 0% ambas. Se evalúan de acuerdo a como ellos perciben que realizan su trabajo.

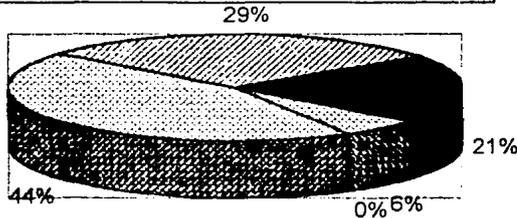
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

GRÁFICA 33

4. ¿El trabajo que realizas, qué tanto te permite hacer uso de tus conocimientos y habilidades?

Muy ampliamente	Ampliamente	Medianamente	Limitadamente	Muy limitada
5	4	3	2	1
15	10	7	2	0

▨ Muy ampliamente	▧ Ampliamente
■ Medianamente	▩ Limitada
□ Muy limitada	



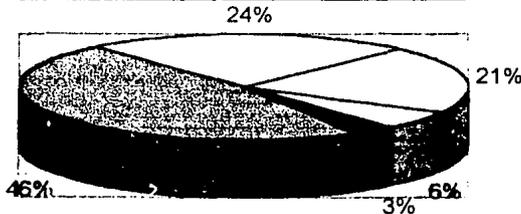
Los entrevistados mencionan que su trabajo les permite utilizar sus conocimientos y habilidades para desempeñarse mejor, el 44% dice que muy ampliamente, el 29% ampliamente, el 21% medianamente y el 6% de manera limitada.

GRÁFICA 34

5. ¿Las funciones que realizas corresponden al puesto que desempeñas?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
16	8	7	2	1

▨ Siempre	□ Casi siempre
▩ Algunas veces	□ Casi nunca
■ Nunca	



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

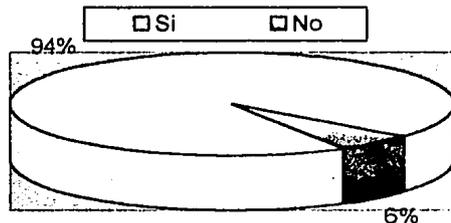
El 46% respondió que siempre las funciones que realiza van de acuerdo al puesto que desempeña, 24% dijo que casi siempre, 21% algunas veces, un 6% casi nunca y el 3% nunca.

GRÁFICA 35

X. PRODUCTIVIDAD

1. ¿Tu crees que la empresa puede competir con otras del mismo giro?.

Sí	No
32	2

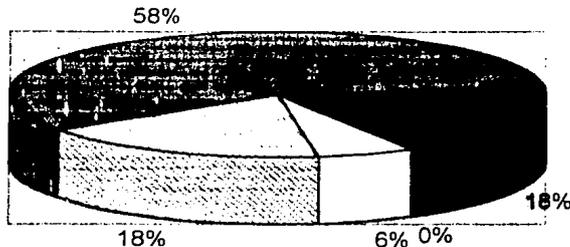


El 94% de los entrevistados considera que la empresa puede competir con otras de mismo giro y un 6% menciona que no puede. A partir de que cuenta con varias sucursales y el equipo adecuado y en buenas condiciones para dar un servicio.

GRÁFICA 36

2. ¿Con qué frecuencia se desperdician los productos en la tienda?.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5
2	6	20	6	0



El 58% de los entrevistados dijo que algunas veces se desperdician los productos en las tiendas, el 18% contestó que casi siempre, 6% dice que siempre y un 18% respondió que casi nunca hay desperdicio, la respuesta nunca queda en 0%. Por lo tanto existe un frecuente desaprovechamiento de los productos.

TESIS CON  
 LINEA DE ORIGEN

GRÁFICA 37

3. ¿En qué condiciones se encuentra el material, equipo e instalaciones de la tienda?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
5	4	3	2	1
9	14	10	1	0

■ Muy buena	■ Buena	■ Regular
■ Mala	■ Muy mala	



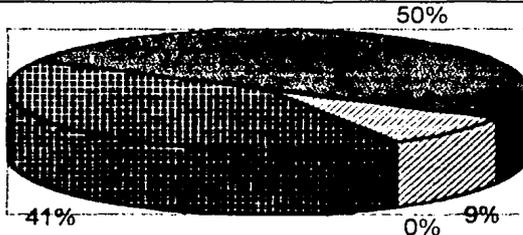
Las condiciones del material, equipo e instalaciones que hay en la tienda, el 42% de los entrevistados dice que es buena, 29% los califica de regulares, el 26% que están en muy buenas condiciones y el 3% responde que están en malas condiciones.

GRÁFICA 38

4. Los materiales y equipo con que cuentas para desempeñar tu trabajo son:

Muy adecuados	Adecuados	Inadecuados	Muy inadecuados
14	17	3	0

■ Muy adecuados	■ Adecuados
■ Inadecuados	■ Muy inadecuados



Los entrevistados manifiestan que el equipo y material que utilizan para desempeñar su trabajo es en un 50% adecuados, 41% dice que es muy adecuado y el 9% lo califica de inadecuado

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

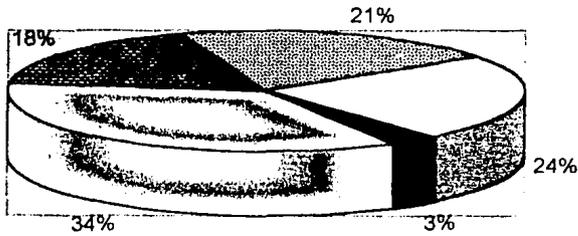
GRÁFICA 39

XI.CONFLICTO

1. ¿En la empresa se estimula la discusión de los conflictos y dificultades que se generan en la tienda para resolverlos de una forma?

Muy Amplia	Amplia	Medianamente	Limitada	Muy Limitada
5	4	3	2	1
12	6	7	8	1

<input checked="" type="checkbox"/> Muy Amplia	<input checked="" type="checkbox"/> Amplia	<input checked="" type="checkbox"/> Medianamente
<input type="checkbox"/> Limitada	<input checked="" type="checkbox"/> Muy limitada	



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

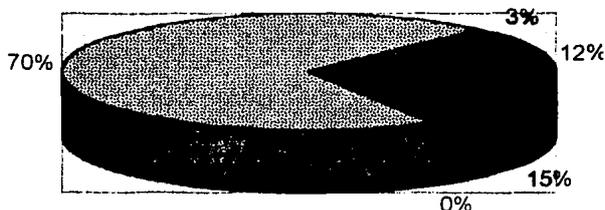
La empresa estimula la discusión de los conflictos y dificultades que surgen y los resuelve de una manera muy amplia dijo el 34% de los entrevistados, el 18% contestó ampliamente, el 24% que de forma limitada, 21% medianamente y el 3% respondió que de manera muy limitada. Se propicia que haya una comunicación entre las personas que lleguen a tener un problema.

GRÁFICA 40

2. ¿Su jefe se mantiene constantemente informado de los problemas de la tienda?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
24	1	4	5	0

■ Siempre	■ Casi siempre	■ A veces
■ Casi nunca	□ Nunca	



TESIS CON  
 LA DE ORIGEN

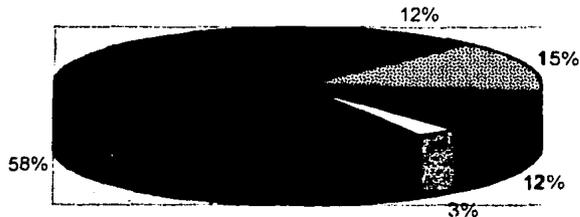
El 70% respondió que su jefe siempre se mantiene informado de los problemas que se presentan en la tienda o área, 3% dice que casi siempre, 12% que sólo algunas veces y 15% dijo que casi nunca. \*Se mantiene informado a través de un sistema de radio que lo comunica con cada tienda y no de manera personal en el lugar de trabajo.

GRÁFICA 41

3. Su jefe busca prever los problemas que surgen en la tienda:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
20	4	5	4	1

■ Siempre	■ Casi siempre	■ Algunas veces	■ Casi nunca	□ Nunca
-----------	----------------	-----------------	--------------	---------



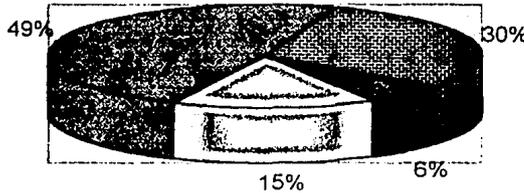
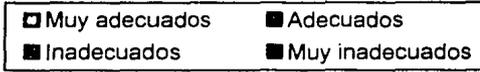
El 58% manifestó que su jefe siempre busca prever los problemas de la tienda o áreas, 12% dice que casi siempre, un 15% sólo algunas veces, 12% casi nunca y el 3% nunca.

\*Se mantiene informado a través de un sistema de radio que lo comunica con cada tienda

GRÁFICA 42

4. El estilo de la empresa para arreglar problemas y conflictos de sus trabajadores es:

Muy adecuados	Adecuados	Inadecuados	Muy inadecuados
5	16	10	2



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

El 49% de los entrevistados contestó que consideran adecuada el estilo de la empresa para arreglar conflictos y problemas, 15% menciona que es muy adecuada, 30% dice que es inadecuada y el 6% contestó que son muy inadecuados. Los entrevistados que la consideran muy adecuada y adecuada es porque dicen que sus jefes siempre están informándose de lo que sucede en las tiendas, los demás dicen que no siempre se resuelven los problemas.

\* una persona dijo desconocerto

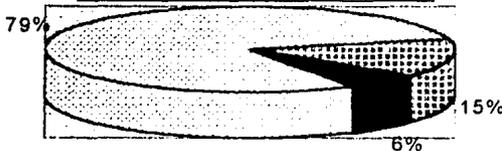
GRÁFICA 43

XII. AMBIENTE FÍSICO

1 ¿Cómo consideras los siguientes aspectos del ambiente físico de la tienda?.

Iluminación:

Adecuada	Regular	Inadecuada
27	5	2



La iluminación que tienen las tiendas, es considerada por el 79% de los entrevistados como adecuada, 15% regular y el 6% inadecuada.

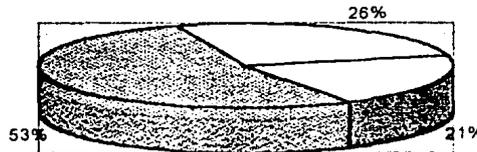
Los entrevistados que las consideraron regular e inadecuada, es porque les hacía falta iluminación, debido a que tenían algunos focos de los aparadores fundidos.

GRÁFICA 44

Ventilación:

Adecuada	Regular	Inadecuada
18	9	7

<input checked="" type="checkbox"/> Adecuada	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Inadecuada
--	----------------------------------	-------------------------------------



La ventilación la considera el 53% de los entrevistados como adecuada, 26% menciona que es regular y el 21% la califica de inadecuada.

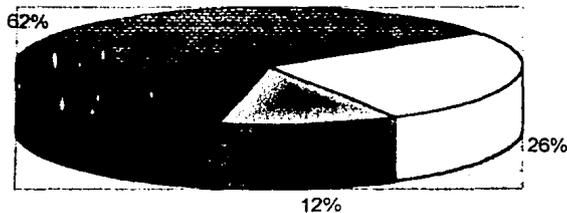
El 47% que la considera entre regular hasta inadecuada, manifiestan que es porque están en lugares cerrados y no hay corriente de aire, por lo que en ocasiones se siente calor.

GRÁFICA 45

Ruido:

Mucho	Poco	Nada
4	21	9

<input checked="" type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
---	-------------------------------	-------------------------------



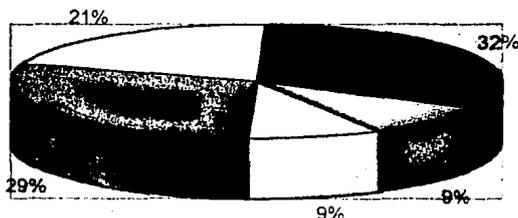
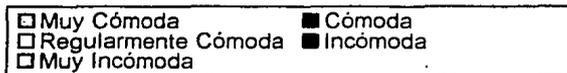
El ruido que hay en la tienda, 62% de los entrevistados contestaron que es poco, 26% nada y el 12% que es mucho (principalmente es fuera del área física de la tienda, ya que el equipo que hay en las tiendas es silencioso).

TESIS CON  
 DE ORIGEN

GRÁFICA 46

Postura:

Muy Cómoda	Cómoda	Regularmente cómoda	Incomoda	Muy incomoda
3	10	7	11	3



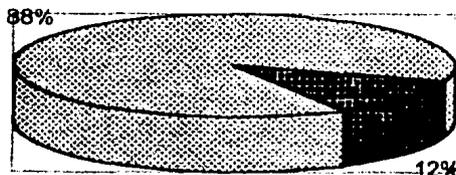
TESIS CON  
 FOLIA DE ORIGEN

La postura que tienen los entrevistados para realizar su trabajo la califica el 32% de incomoda, el 9% dice que es muy incómoda, un 21% que es regularmente cómoda y sólo el 9% de muy cómoda. Para los entrevistados es incómodo y cansado estar de pie un promedio de ocho horas durante su jornada de trabajo.

GRÁFICA 47

2. ¿Cómo consideras que sea la ubicación y distribución del mobiliario en la tienda?

Funcional	No Funcional
30	4



El 88% de los entrevistados considera que la tienda es funciona y el 12% que no es funcional. Este 88% dice que a pesar de ser un espacio pequeño, el material y equipo esta bien distribuido y ubicado para facilitar la rápida atención de los clientes. Manifiestan que tienen buen equipo y es adecuado para desempeñar su trabajo con rapidez.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abuadili, Estudillo Aide y otros. **Diagnóstico del clima organizacional Delireq S.A. de C.V.** Tesis de Licenciatura 2002.
2. Alba, Vega Carlos y Kruijt, Dirk. **La Utilidad de lo Minúsculo: Informalidad y Microempresa en México y en los Países Andinos.** El Colegio de México. México 1995.
3. Ander, Egg Ezequiel. **Reflexiones en Torno al Proceso de Mundialización Globalización.** Ed. Humanitas. Argentina 1998.
4. Brow W y Moberg D. **Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral.** México. 1990. Editorial Limusa.
5. Brunet, L. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias.** México. 1999. Editorial Trillas.
6. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Bogotá. 1994. Mac Graw Hill.
7. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México. 1989. Mc. Graw Hill.
8. Davis, Keith. **Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional.** México. 1999. Ed. Mc Graw Hill.
9. Dessler, G. **Organización y Administración: enfoque situacional.** México. 1979. Prentice Hall.
10. Gallino, Luciano. **Diccionario de Sociología.** Ed. S. XXI. México. 1995
11. García, Ramírez Eulalia. **Empresas Integradoras. Una opción para la Reactivación Económica de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.** Visión Contable. No. 38. Sep-Oct. 1999.
12. Goncalves, P. Alexis. **Dimensiones del Clima Organizacional.**  
<http://www.calidad.org/alexis.htm>
13. González, Cervantes Raymundo. **Revista Quehacer Político.** 22 de Febrero de 2003.
14. Granados Ángel. **"Fomentar competitividad de las Pymes".** NOTIMEX. 13 Marzo. 2003.
15. Hall, R. **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.** 2 Edición. México 1996. editorial. Printice Hall.
16. Hernández, Samperi Roberto. **Metodología de investigación.** México. 1991. Editorial. McGraw-Hill.
17. Herrera, Loyo Angélica. **Modelo de trabajo Social Empresarial.** Tesis de Licenciatura. 1994.
18. Hersey, Blanchard y Jonson. **Administración del Comportamiento Organizacional.** 7 Ed. México. 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

19. INEGI. 1999. **Censos Económicos**.
20. Revista El Mercado de Valores No.6.
21. Richard Hall. **Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados**. Prentice Hall. 6 Edición. México 1996.
22. Robbins Stephen. **Comportamiento organizacional**, Ed. Prentice Hall, 3 Edición.
23. Rodríguez, Mancilla Dario. **Diagnóstico Organizacional**. Tercera Edición. Editorial. Alfaomega. México 1999.
24. Rueda, Peiro Isabel. **La Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los Años Noventa**. IIE. UNAM. México. 2000.
25. Wexley, Keneth y Yukl, Jonh. **Conducta organizacional y Psicología del personal**. Ed. CECSA, México 1990. P.564
26. Yuki. G.A. **Conducta organizacional y Psicología del Personal**. Ed. CECSA. México 1990.
27. <http://www.calidad.org/alexis.htm>
28. <http://www.offixfiscal.com.mx/index1999.htm>
29. <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministracionII/CulMilitar.htm>

