



**UNIVERSIDAD LATINA, S.C.**

---

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

---

CLAVE 8344-02

**DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA  
EMPRESA MAC COMPUTADORAS DE MORELOS**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N:

MARISOL AYALA URRUTIA

ASESOR: MTRO. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ

CUERNAVACA, MORELOS.

ENERO, 2016.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por la gran oportunidad que me has dado de vivir y poder llegar a este momento tan esperado en mi vida, que sin duda ha sido uno de los más esperados e importantes de mi existencia, gracias por no dejarme caer en los momentos que se han presentado con obstáculos. Gracias por guiarme día a día, gracias por iluminar mi camino, por llenarme de alegrías y paz. Gracias sin duda por la persona que has hecho de mí.

### **A MIS PADRES**

Gracias Papá por dedicarme cada noche, por jamás desampararme, por esforzarte por ser un ejemplo a seguir, Gracias por corregirme cuando creías que iba por mal camino y orientarme.

Mamá gracias por cada una de tus atenciones, te has convertido en el ejemplo a Seguir en cada rol de mi vida. Gracias por ser mi Doctora, mi Chef, mi psicóloga y mi Abogada. Eres eso y muchas cosas más. Eres mi mejor amiga, eres mi Angel Mamá. Gracias infinitas por todo.

### **A MI ABUELA ROSA MARGARITA**

Abí, gracias por creer en ser una de las personas que creyó en mí para concluir con este proyecto, por defender siempre mi objetivo, siempre lo dijiste que me esperarías a que concluyera mi carrera para poderte ir tranquila y aunque me dolió tu partida, cada logro de mi vida te lo dedicaré por enseñarme siempre a valorarme, Te amo Abuela linda.

### **A MI TIO FERNANDO URRUTIA**

Tío, tú eres la pieza clave de este proyecto de vida, Gracias por creer en mí, por darme un espacio en tu empresa y por ayudarme en cada momento, por enseñarme lo que es ser un líder, por cuidarme y entenderme cuando más lo he necesitado.

Gracias por ayudarme a concluir con mi carrera.

### **AL AMOR DE MI VIDA**

Gracias por llegar en el momento preciso, por convertirte en esa personita tan especial que ilumino mis días con tu sonrisa, gracias por guiarme y no dejarme rendir cuando veía todo gris, muchos de mis logros te los debo a ti.

### **A MIS PROFESORES**

Que se han ganado mi respeto, admiración y cariño, gracias por las aportaciones y entrega profesional.

### **A MI ASESORA Y AMIGA**

Maestra Idalmis, Gracias infinitas por tanta enseñanza, por enseñarme el valor de la entrega en cada una de las cosas que hago, Gracias por escucharme en los momentos precisos y por apoyarme en este proyecto que sin duda alguna es el más importante de toda mi carrera, sin duda alguna es usted una de las mejores a quien yo admiro y respeto.

### **A MI MAESTRO JOSÉ MATA**

Gracias por enseñarme a que la paciencia es parte de las virtudes del hombre y a mostrarme que la constancia forma parte del éxito.

### **A MIS HERMANOS**

Mauricio, Miguel son las personitas a las que más quiero, gracias por compartir toda su vida conmigo, pero en especial estos cuatro años y medio, por hacerme reír en los momentos de estrés y enseñarme que la mejor manera de seguir adelante es sonriendo.

### **A MIS AMIGOS**

No terminaría de nombrarlos y decirles que significan mucho para mí, su presencia en mi vida, ha contribuido a que yo sea mejor persona, cada uno de ustedes tiene un lugar muy importante en mi corazón, siempre podrán contar conmigo.

Dios los bendiga hoy y siempre.

## RESUMEN

Las organizaciones, sin importar al rubro al que pertenecen, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. El tratar de comprender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional.

Existen diferentes variables que se considera deben ser diagnosticadas dentro del clima laboral, el trabajar con esta terminología ayuda a las empresas a ser más competitivas, siempre y cuando se lleve a cabo un plan definido y un diagnóstico oportuno.

Por todo esto surge la interrogante de ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en Mac Computadoras de Morelos en el área de ventas?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: diagnosticar las dimensiones del clima organizacional. Además de 9 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, estrés ocupacional, comunicación, estimulación, manejo de conflictos, sentido de pertenencia y evaluación de desempeño que prevalece en Mac Computadoras de Morelos así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

El reto en dicha terminología debería dejar de solo ser mencionada por los directivos y siempre tratar de diagnosticar oportunamente. Hoy en día los empleos en el área de ventas son muy demandantes, ya que se requiere un clima organizacional saludable.

## INDICE

### Contenido

CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA MAC COMPUTADORAS DE MORELOS.....	13
1.1 ¿Quién es MAC computadoras de Morelos? .....	13
1.2 Historia. ....	13
1.3 Misión y visión.....	14
1.4 Organigrama.....	14
1.5 Sucursales.....	15
1.6 Bienes y servicios. ....	15
1.7 Esquemas comerciales. ....	16
1.8 Catálogo de marcas.....	16
1.9 Clientes.....	18
1.10 Mayoristas.....	19
1.11 Estratificación de la empresa. ....	20
CAPÍTULO 2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. FACTOR RELEVANTE PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS. ....	21
2.1. Cultura, Comportamiento y Desarrollo organizacional. ....	21
2.2. Diagnóstico organizacional.....	28
2.3. Variables del Comportamiento organizacional.....	29
2.4 Diseño del cuestionario para el diagnóstico del clima laboral. Enfoque a procesos. ....	39
2.5 Escalas cualitativas y cuantitativas.....	42
2.6 Cuestionario de aplicación. ....	44
2.7. Diseño del muestreo con confiabilidad estadística, representatividad y proporcionalidad de los estratos. ....	44
2.8. Factores que intervienen en la determinación del tamaño de muestra. ....	45
2.9. Herramientas para procesamiento de resultados.....	46
2.10 Técnicas para definición de prioridades. ....	56
2.11 Estructura de un programa de mejora del clima laboral.....	57
CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN. ....	59
3.1 Diseño del cuestionario. Enfoque de procesos.....	59
3.2 Escalas cualitativas y cuantitativas.....	61
3.3 Cuestionario de diseño y procesamiento. Cuestionario de aplicación. ....	62

3.4 Diseño del muestreo con confiabilidad estadística, representatividad y proporcionalidad de los estratos.....	64
3.5 Aplicación, procesamiento e interpretación de resultados.....	64
3.6 Determinación de variables prioritarias. Interpretación.....	67
3.7 Diseño del programa de mejora del clima laboral.....	73
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. “Listado de principales mayoristas en Mac Computadoras”.....	19
Tabla No. 2. “Ubicación de estratificación de la empresa Mac Computadoras”.....	21
Tabla No. 3. “Escala de valoración”.....	44
Tabla No. 4. “Ponderación y significado para la interpretación de cuestionario”.....	45
Tabla No. 5. “Tipos de muestras”.....	46
Tabla No. 6. “Secuencia de uso de las herramientas de la calidad”.....	48
Tabla No. 7. Formato de una matriz FODA.....	56
Tabla No. 8. “Estructura de un programa de mejora de clima laboral”.....	58
Tabla No. 9. “Escala cuantitativa y cualitativa”.....	61
Tabla No. 10. “Determinación de variables e interpretación de satisfacción e insatisfacción”.....	67
Tabla No. 11. “Determinación de acciones para la variable de trabajo en equipo”.....	75
Tabla No. 12. “Determinación de acciones para la variable de estrés ocupacional”.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. “Organigrama de la empresa Mac Computadoras” .....	14
Grafico No. 2 “Ubicación de sucursales dentro de la República Mexicana” .....	15
Gráfico No. 3. “Marcas autorizadas para su distribución en Mac Computadoras” .....	17
Grafico No. 4 “Clientes principales de Mac Computadoras” .....	18
Grafico No. 5. “Funciones de la cultura organizacional” .....	26
Grafico No. 6. “Niveles básicos del comportamiento organizacional” .....	26
Grafico No. 7. “Variables del clima laboral” .....	42
Grafico No. 8. “Las siete herramientas básicas de calidad” .....	47
Grafico No. 9. “Gráfico simple poligonal” .....	49
Grafico No. 10. “Histograma” .....	50
Grafico No. 11. “Gráfico de estratificación” .....	51
Grafico No. 12. “Diagrama de Pareto” .....	52
Grafico No.13. “Diagrama de dispersión” .....	52
Grafico No.14 “Diagrama de causa y efecto” .....	53
Grafico No. 15. “Gráfico de ajuste” .....	54
Grafico No. 16. “Gráfico de variabilidad” .....	54
Grafico No.17. Nivel de Satisfacción de los empleados del área de ventas de Mac Computadoras.....	64
Grafico No. 18. “Diagrama de Pareto de las variables de Mac Computadoras” .....	68
Grafico No. 19 “Gráfico de pastel, pregunta 1 para la variable de trabajo en equipo” .....	68
Grafico No. 20 “Gráfico de pastel, pregunta 2 para la variable de trabajo en equipo” .....	69
Grafico No. 21 “Gráfico de pastel, pregunta 3 para la variable de trabajo en equipo” .....	69
Grafico No. 22 “Gráfico de pastel, pregunta 4 para la variable de trabajo en equipo” .....	70
Grafico No. 23 “Gráfico de pastel, pregunta 5 para la variable de trabajo en equipo” .....	70
Grafico No. 24 “Gráfico de pastel, pregunta 1 para la variable de estrés ocupacional” .....	71
Grafico No. 25 “Gráfico de pastel, pregunta 2 para la variable de estrés ocupacional” .....	71
Grafico No. 26 “Gráfico de pastel, pregunta 3 para la variable de estrés ocupacional” .....	72
Grafico No. 27 “Gráfico de pastel, pregunta 4 para la variable de estrés ocupacional” .....	72



## INTRODUCCIÓN

Una de las preguntas que como administradora me he hecho es el ¿Cómo poder enriquecer a las empresas a través de un diagnóstico del clima laboral? Es importante recalcar que las empresas modernas deben cobrar conciencia de la importancia del capital humano para la productividad y la eficacia: Un capital humano que desarrolle su potencial en colaboración mutua. De ahí que cada día se fomente la práctica de realizar un estudio de clima laboral, donde se estudien a detalle las diferentes variables ya mencionadas, para ello se requiere de un cambio de mentalidad.

El objetivo principal del presente caso como mencione anteriormente es dar a conocer como a través del estudio del clima laboral las empresas pueden llegar a ser más competitivas.

En primera instancia se desarrolla el marco teórico, en donde se detallaran distintos conceptos que nos permitirán entender a profundidad las ventajas y desventajas de determinar el clima dentro de la empresa.

Se requiere regular a las organizaciones, donde se capacite constantemente a los directivos y se realice cada determinado tiempo el estudio de clima organizacional.

Éste estudio se realizó en la empresa Mac Computadoras de Morelos S.A de C.V, en el área de ventas, donde laboro desde Febrero del 2010 a la fecha, esto me permitió percatarme de las deficiencias que existen en la empresa en el área a la cual estoy asignada. La falta de salud mental en la organización ha fomentado la mala comunicación, la poca participación como equipo.

La metodología que se utilizó fue mediante observación, aplicación de encuestas en el área y reportes emitidos por parte de la empresa de la evaluación de desempeño de los usuarios.

Los resultados obtenidos considerando el planteamiento del problema, la respuesta en un inicio no fue favorable, nos encontramos con diversas barreras ya que el capital humano resulta es el más difícil de administrar, sin embargo un factor predominante para lograr el cambio es la motivación y la comunicación ya que tienen una afectación directa para el desarrollo del trabajo en equipo y manifestación de estrés ocupacional. Dicho lo anterior no se puede dejar de lado en ningún momento estas cuatro variables ya que con base a los estudios existe epidemia dentro de la empresa.

El personal en el área de ventas, encuentra su sentido de pertenencia dentro de Mac Computadoras, en las encuestas se registró que la empresa contribuye con la realización personal y profesional, así como que existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la existencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal, alientan a la participación de los trabajadores y orientan en la mejora continua.

Dicho lo anterior el sentido de pertenencia, el manejo de conflictos, la evaluación de desempeño y la estimulación se encuentra en un estado estable, el cual se considera que se debe mantener y mejorar con la finalidad de que el estado de la motivación, comunicación, trabajo en equipo y el estrés ocupacional no deterioren a las que se encuentran en estado saludable.

Por otro lado el clima organizacional está considerado generalmente como la superficie o cara visible de una cultura.

Una serie de estudios del clima organizacional plantean que éste es la percepción compartida de los integrantes de una organización respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que se desarrollan habitualmente (Schneider, 1990, citado por Cotton, 2007) o que el clima es la percepción común de la cultura.

La cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran. (Robbins, 2004)

La cultura organizacional actuaría así como la base o fundamento del clima organizacional y para comprender el concepto de clima es necesario, entonces, comprender el concepto de cultura organizacional.

Para Schein (Schein, 1988), la cultura organizacional es:

“un esquema de afirmaciones básicas inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dicho esquema básico ha funcionado lo suficientemente bien como

para ser considerado válido y, entonces, es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a un problema.”

El clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que le rodea. Agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Rodríguez, 2005)

La importancia de este enfoque reside en el hecho 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. (Rodríguez 2005, Fresco 2005)

El clima organizacional es la percepción colectiva sobre una serie de variables internas de la organización. Mientras que la cultura organizacional es relativamente estable a lo largo del tiempo, el clima organizacional varía, al igual que el clima atmosférico. (Rodríguez, 2005).

Estudiar el clima organizacional es significativo para explicar el comportamiento dentro Mac Computadoras y permite la utilización de variables instrumentales.

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el área de ventas.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Se adopta entonces como definición de trabajo:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento.

En Mac Computadoras el clima organizacional es volátil por las diferentes áreas, dichas áreas tienen diferentes percepciones, sin embargo en el presente estudio únicamente se aborda el área de ventas.

El tema es tratado en capítulos en donde se observa la parte teórica y desarrollo de estudio de caso.

En el capítulo 1 se aborda la caracterización de la empresa, en la cual se engloba la estructura formal, su estratificación, el giro al cual pertenece la empresa, su experiencia en el mercado, mayoristas, fabricantes y todo lo relacionado para su buen funcionamiento.

En el capítulo 2, se hace referencia al marco teórico, conceptual y referencial. En el cual se define qué es el comportamiento organizacional, el cual es un factor relevante para el desarrollo de las empresas, es necesario mencionar que este concepto engloba gran cantidad de definiciones tales como cultura y desarrollo organizacional, tomando en cuenta estos tres temas surgen las variables del comportamiento organizacional, estas variables actúan como mecanismos con los cuales al término de este estudio vamos a definir las que verdaderamente atienen o no al clima organizacional dentro de Mac Computadoras.

No obstante se aborda el diseño del cuestionario para el diagnóstico del clima laboral, el cual tiene su enfoque a procesos, esta herramienta nos ayuda a tener un panorama más certero de lo ocurrido dentro de dicha organización. Para este punto se contemplan las escalas cualitativas y cuantitativas. Y concluyendo el diseño al ser aprobado se prosigue al cuestionario de aplicación.

Otros temas abordados son el diseño del muestreo con confiabilidad estadística, representatividad y proporcionalidad de los estratos, los factores que intervienen en la determinación del tamaño de muestra, el cálculo del tamaño de muestra, las herramientas para procesamiento de resultados, las técnicas para definición de prioridades y finalmente la estructura de un programa de mejora del clima laboral.

El fin que busca ésta línea de investigación es la de convencer a la empresa, que es necesario estar preparado para los cambios y vencer el miedo a lo nuevo, con el propósito de hacerle frente con eficiencia con el fin de que se conozca y aplique el proceso de cambio para que se facilite el logro y adaptación de los mismos referente al clima organizacional.

Por lo que, el agente de cambio debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de las organizaciones y su entorno, con el fin de lograr su desarrollo. Éste debe de contar con los conocimientos y experiencias necesarias que ayuden a la organización a dirigir sus esfuerzos hacia el éxito de la misma.

En el capítulo 3 se plantea el diagnóstico y mejora del clima laboral en la organización. Es decir se pone en marcha los temas abordados en el capítulo 2, se diseña el cuestionario para su aplicación, posteriormente el procesamiento e interpretación de resultados, así como la definición de variables prioritarias. Finalmente con base a lo anterior se diseña el programa de mejora de clima laboral en la empresa.

# CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA MAC COMPUTADORAS DE MORELOS

## 1.1 ¿Quién es MAC computadoras de Morelos?

Grupo MAC es un integrador de tecnología con más de 25 años de experiencia en la implementación de soluciones en las áreas de TI; Ha evolucionado a lo largo del tiempo para integrar las soluciones tecnológicas que demandan sus clientes logrando que sean altamente competitivos.

“Su compromiso es generar alternativas tecnológicas profesionales e inteligentes que permiten reducir costos fijos para que sus clientes solo se concentren en su negocio principal, se equipan a los consumidores con lo más avanzado en tecnología por medio de una atención directa y personalizada”.

Su objeto social establecido en el acta constitutiva otorgada por el Lic. Jorge Sanchez Pruneda en la Notaria 127 del Distrito Federal, con número de escritura pública 85,909 del 07 de Marzo del 2005 y registro federal de contribuyentes CMO-050307-NX2, es la instrucción, capacitación en sistemas administrativos y de cómputo, desarrollo de sistemas y procedimientos para los mismos fines; comercialización y mantenimiento de equipo de cómputo.

## 1.2 Historia.

El 17 de junio de 1987 se creó MAC COMPUTADORAS, en la ciudad de México, una empresa 100% Mexicana con el objeto de comercializar y dar soporte a equipos y sistemas de cómputo.

Se ha desarrollado una vasta experiencia en el mercado industrial, empresarial, corporativo, educativo y en los diferentes niveles de gobierno; brindamos una asistencia especializada a cada uno de los requerimientos para cada sector.

En la actualidad Mac Computadoras representa a más de 100 prestigiadas marcas nacionales e internacionales, el catalogo que se maneja contiene una extensa gama de productos y servicios de tecnologías de la información.

1.3 Misión y visión.

**MISIÓN:** “Incrementar la productividad de nuestros clientes siendo sus asesores tecnológicos, permitiéndoles enfocarse a su actividad esencial”

**VISIÓN:** “Somos líderes en la venta de soluciones integrales de cómputo con estándares mundiales de calidad superando las expectativas de servicio de nuestros clientes”.

1.4 Organigrama.

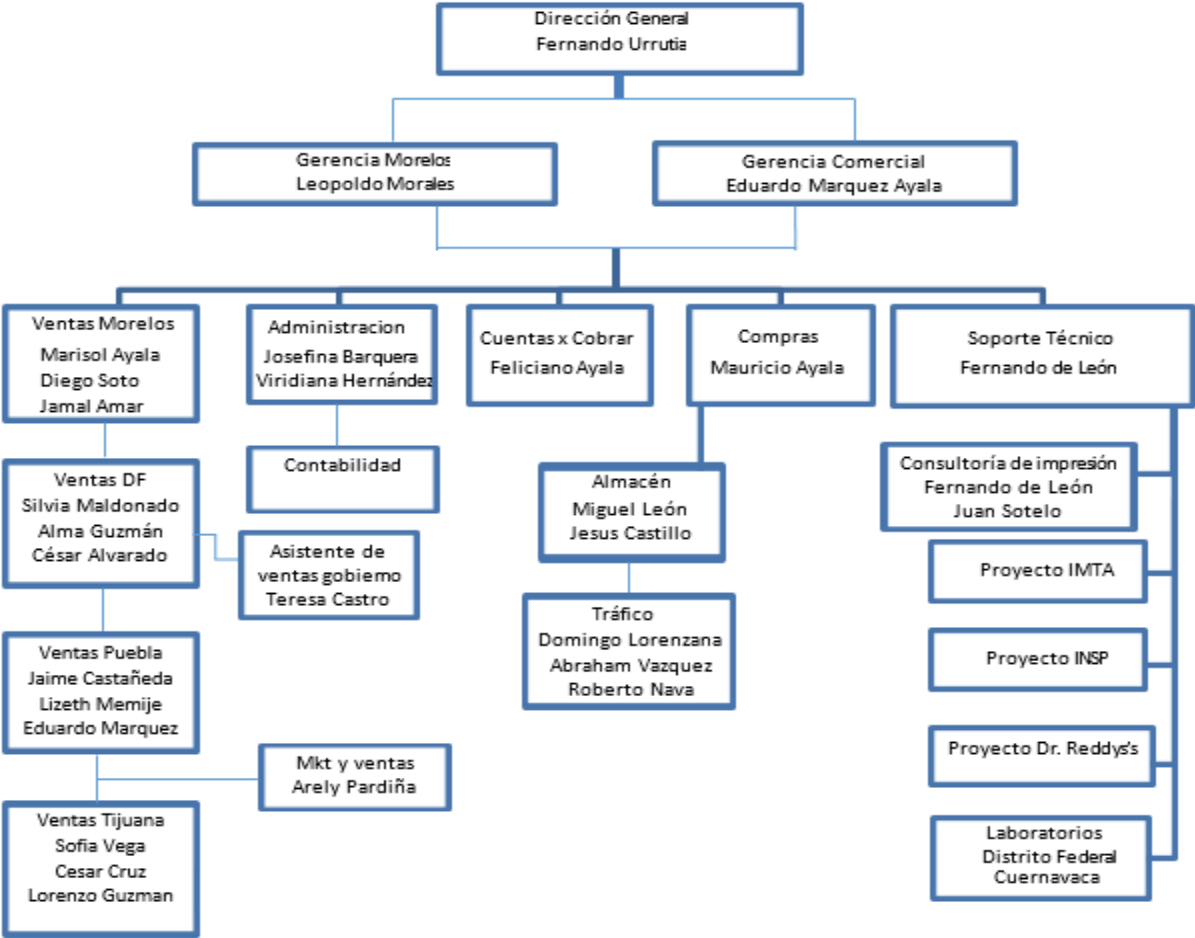


Gráfico No. 1 Organigrama de la empresa Mac Computadoras

Fuente: Carta presentación para contratos IMTA e INSP.

## 1.5 Sucursales.

Día a día la empresa se esfuerza por tener mayor cobertura y presencia en el país haciendo llegar sus soluciones informáticas.



Gráfico No. 2 Ubicación de sucursales dentro de la República Mexicana

Fuente: Carta presentación de la empresa MAC Computadoras.

Se Mantiene una alianza con 80 centros de servicio certificados por los fabricantes a nivel nacional.

Cabe mencionar que el camino no ha sido fácil para Mac Computadoras, ya que para ser una empresa integradora de tecnología con una sólida infraestructura y contar con el respaldo de importantes marcas internacionales es parte de la perseverancia y constancia en el mercado.

## 1.6 Bienes y servicios.

- Centro de servicio autorizado de las marcas Epson, Lenovo, Xerox y HP
- Consultoría y outsourcing de soporte y Helpdesk
- Mantenimientos preventivos y correctivos de hardware
- Instalación y administración de servidores (Windows/Linux)
- Mensajería y colaboración (ms Exchange/Project)



- Diseño, instalación y configuración de redes de datos de área local y amplia
- Cableado estructurado
- Integración de hardware
- Sistemas de seguridad en redes
- Soluciones de ventas en cómputo móvil
- Internet satelital
- Impresión administrada (impresión, copiado, escaneado)
- Esquemas de productos y licenciamiento para gobierno y sector educativo
- Software Cad y Autodesk.

### 1.7 Esquemas comerciales.

- Venta de equipamiento de Tecnologías de Información con crédito comercial simple.
- Renta de equipo por tiempo determinado.
- Arrendamiento puro de equipos
- Arrendamiento Financiero
- Venta a empleados (Crédito Fonacot)
- Pago por entrega de servicio (Servicios Administrados)

### 1.8 Catálogo de marcas.

Durante más de 25 años se ha logrado una sólida experiencia bajo un enorme y sostenido desarrollo, obteniendo la certificación de importantes fabricantes; a continuación enlisto de manera enunciativa las marcas que representamos con autorización preferencial o certificación.



Gráfico No. 3 Marcas autorizadas para su distribución en Mac Computadoras

Fuente: Carta presentación de la empresa MAC Computadoras.

## 1.9 Clientes.

Por otro lado durante nuestra presencia en el mercado se ha logrado tener presencia y a su vez el fomento de relaciones comerciales a largo plazo con los clientes.



Gráfico No. 4 Clientes principales de Mac Computadoras

Fuente: Carta presentación de la empresa MAC Computadoras y SAE

## 1.10 Mayoristas.

Mac Computadoras trabaja con diferentes mayoristas para poder lograr ser una empresa integradora de soluciones, dichos mayoristas cuentan con especialistas de las diferentes marcas que se comercializan para brindar asesoría especializada a los clientes.

Cabe mencionar que ellos forman parte del gran equipo que actualmente es la empresa, a continuación se enlistan algunos de ellos.

DAISYTEK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	
CENTRAL DEL SOFTWARE, S.A. DE C.V	
EPSON MEXICO, S.A. DE C.V.	
KAPALI COMPUTO, S.A. DE C.V.	
TECNOLOGIA ESPECIALIZADA ASOCIADA DE MÉXICO S.A DE C.V	
MAYORISTA DE PARTES Y REFACCIONES, S.A. DE C.V.	
IC INTRACOM MEXICO, S.A. DE C.V.	
APOLO-TEC, S.A. DE C.V	
LUGUER MEXICO, S.A. DE C.V.	
RESPUESTAS OPTIMAS EN MAYOREO, S.A. DE C.V	
MAYORISTA DE PARTES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	
VISSION XXI, S.A. DE C.V.	
COMERCIALIZADORA DE VALOR AGREGADO, S.A. DE C.V	
TECH DATA MEXICO S. DE R.L DE CV.	
ACTUALIZACIONES PARA COMPUTADORAS, S.A DE C.V	
CROMA DIGITAL, S.A. DE C.V.	
TEC ELECTRONICA, S.A DE C.V.	
GRUPO DICE, S.A. DE C.V.	
TECNOLOGIA ALTERCO, S.A. DE C.V.	
TOP DATA MEXICO S.A. DE C.V.	
EXEL DEL NORTE, S.A. DE C.V.	
COMPUPARTES DE MORELOS, S.A. DE C.V	
IDENTATRONICS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	
ANIXTER DE MEXICO, S.A. DE C.V.	
COMPUSOLUCIONES Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	
INGRAMMICRO MEXICO S.A. DE C.V.	

Tabla No. 1 Listado de principales mayoristas en Mac Computadoras

Fuente: Carta presentación de la empresa MAC Computadoras y SAE

### 1.11 Estratificación de la empresa.

Mac Computadoras actualmente pertenece al sector comercio, cuenta con 56 empleados de planta registrados ante el IMSS y con ninguna personas subcontratadas y que el monto de las ventas anuales de mi representada es desde \$4.01 hasta \$100.1 obtenido en el ejercicio fiscal correspondiente a la última declaración anual de impuestos federales. Considerando lo anterior, la empresa se encuentra en el rango de una mediana empresa atendiendo a lo siguiente:

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

ESTRATIFICACIÓN					
TAMAÑO (10)	SECTOR (6)	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES (7)+(8)	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP) (9)	TOPE MÁXIMO COMBINADO*	
MICRO	TODAS	HASTA 10	HASTA \$4	4.6	( )
PEQUEÑA	COMERCIO	DESDE 11 HASTA 30	DESDE \$4.01 HASTA \$100	93	( )
	INDUSTRIA Y SERVICIOS	DESDE 11 HASTA 50	DESDE \$4.01 HASTA \$100	95	( )
MEDIANA	COMERCIO	DESDE 31 HASTA 100	DESDE \$100.01 HASTA \$250	235	( X )
	SERVICIOS	DESDE 51 HASTA 100			
	INDUSTRIA	DESDE 51 HASTA 250	DESDE \$100.01 HASTA \$250	250	( )

Tabla No. 2. Ubicación de estratificación de la empresa Mac Computadoras.

Fuente: Respaldo del área de Contabilidad.

## CAPÍTULO 2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. FACTOR RELEVANTE PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS.

### 2.1. Cultura, Comportamiento y Desarrollo organizacional.

#### **La cultura organizacional. Definición e importancia.**

La cultura en la organización es el adhesivo social que mantiene unidos a sus miembros. Opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio.

- En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio.
- En un plano más visible, la cultura representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización. Estas normas se transmiten de persona a persona a través del proceso de socialización. En este nivel la cultura está más abierta al cambio.

(Robbins, 2004) Dicho autor nos indica que la cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran.

La cultura organizacional actuaría así como la base o fundamento del clima organizacional y para comprender el concepto de clima es necesario, entonces, comprender el concepto de cultura organizacional. Para Schein (Schein, 1988), la cultura organizacional es: “un esquema de afirmaciones básicas inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dicho esquema básico ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, entonces, es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a un problema.”

La fortaleza y grado de integración de una cultura depende, para Schein, de la estabilidad del grupo, el tiempo que éste haya estado junto y la intensidad de sus experiencias de aprendizaje.

Para completar su conceptualización de la cultura, Schein señala tres niveles presentes en la cultura organizacional.

Un primer nivel es el nivel de “artefectos”, que se refiere a todo lo que se siente y observa al entrar en contacto con una cultura. Son elementos visibles y claros, cuyo significado profundo no siempre se comprende en los primeros contactos. La expresión “artefacto” está utilizada en su sentido antropológico, como cualquier elemento material visible que permite identificar a una cultura, es así que ritos, historias, mitos y otros aspectos visibles se identifican en este nivel.

El segundo nivel comprende los valores, los estándares de conducta, los ideales, las normas de grupo, los principios morales y las premisas básicas de trabajo. Cuando se indaga con referencia al significado de los objetos del primer nivel, en general la explicación conduce al segundo nivel.

El tercer nivel es el de los “supuestos subyacentes” e incluye lo que sostiene y está detrás de los valores. Incluye creencias profundas y la explicación de las inconsistencias y los fenómenos, lo inconsciente, lo que se da por sentado, los hábitos de percepción, pensamiento y sentimiento. Constituye la fuente última de los valores.

Por otra parte Chiavenato (1999) dice que la cultura organizacional o la cultura corporativa “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2009).

Se considera que la cultura organizacional incide evidentemente en la productividad y en la satisfacción laboral de cada uno de los integrantes, dicho lo anterior se explica en gran medida el comportamiento de las organizaciones.

Cabe mencionar que se concuerda con Schein, en la cuestión de la fortaleza y grado de integración depende de la estabilidad del grupo, Mac Computadoras se ha percatado en diferentes escenarios como la estabilidad se debe al tiempo que éste haya estado en convivencia con el grupo.

### **Manifestaciones de la cultura organizacional.**

Por otro lado es necesario mencionar especialmente dos elementos de considerable importancia dentro de la cultura organizacional: los valores y los llamados héroes de la organización.

#### ❖ Los valores son:

Los valores son principios que nos permiten orientar el comportamiento en función de realización como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, es todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona. Algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas, así como una cualidad o calidad que nos puede completar y perfeccionar.

Los valores son algo digno de ser buscado y logrado por alguien, son el grado de excelencia de una persona o un producto. Una creencia reforzada por una actitud que inclina o exhorta a la acción.



En sentido objetivo, es una cualidad positiva, la utilidad o importancia que supone un objeto o sujeto. En sentido subjetivo, es el interés, el aprecio, aceptación que tiene para una persona dicho objeto o sujeto.

Es importante resaltar que cada empleado y directivo de una empresa tiene su propia percepción de los valores y según sea su jerarquía, será más o menos útil a la organización, es decir, ayudará o entorpecerá a la cultura organizacional y con ello al logro de la excelencia de la entidad en la que labora. Los valores van a marcar su enfoque para asumir sus tareas y sus responsabilidades para con la empresa.

Los valores empresariales son adoptados por cada grupo u organización mediante el consenso, por lo que cada entidad tiene sus propios valores. Se dan a conocer a los nuevos empleados y se fortalecen a través de todos los miembros. Dentro de ellos pueden mencionarse:

- Anteponer los intereses de usuarios y clientes ante todo.
- Una búsqueda continúa de calidad en todas las acciones.
- Tratar al personal con respeto.
- Mantener una conducta que refleje los estándares de integridad más elevados.
- Trabajar en equipo.

❖ Héroes de la organización.

Son los individuos que personifican los más altos ideales de la organización. Una persona se convierte en héroe de la organización al exhibir un tipo de conducta o rendimiento extraordinario.

Cuando la dirección eleva a empleados sobresalientes a la categoría de patrones de comportamiento, su mensaje es claro: "Fíjense en estas personas, sean como ellos, sigan su ejemplo".

### **Funciones de la cultura organizacional.**



Grafico No. 5 Funciones de la cultura organizacional  
Fuente: Psicología y empresa, renovando empresas con talento humano.

### **El comportamiento organizacional. Definición e importancia.**

A menudo este término es abreviado como (CO) y se define como “un campo de estudio que investiga el impacto de las conductas que los individuos, los grupos y la estructura organizacional tienen dentro de las empresas, así como el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficiencia de la organización” (Robbins,2000)

Cuando se logra el objetivo, de analizar las conductas de cada individuo, dará como resultado que las empresas trabajen eficientemente, ya que sabrán cómo afecta su comportamiento en la misma, con base a la realización de las labores cotidianas, ausentismo, rotación de empleados, productividad y rendimiento humano, reflejado en todos los niveles con los que la organización cuenta.

Entonces se puede definir que el (CO) es un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo.

Los tres niveles básicos del análisis del CO son:

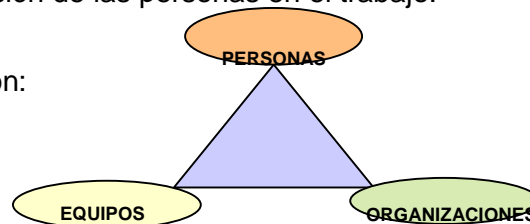


Gráfico No. 6. Niveles básicos del comportamiento organizacional.  
Fuente: Apuntes de la asignatura de Desarrollo Organizacional

La importancia del CO radica en Investigar las repercusiones que los individuos, grupos y estructura; producen en el comportamiento de las organizaciones con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.

Estudia la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones y cómo interactúan con el medio exterior.

### **Disciplinas que contribuyen al campo del CO.**

Existen ciencias del comportamiento que con base a su contribución y unidad de análisis nos llevan a encontrar una relación con la importancia en el estudio del CO, (Robbins, 2000) destaca las siguientes:

- Psicología es la ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos, su contribución está en el aprendizaje, la motivación, personalidad, percepción, entrenamiento, eficacia del liderazgo, satisfacción en el trabajo, toma de decisiones individual, evaluación del rendimiento, medición de la actitud, selección del empleado, diseño del trabajo, tensión del empleado, entre otras con base a la cuestión individual.
- Sociología como parte del estudio de la gente en su relación con otros seres humanos, el estudio es a nivel grupal y su contribución es en las dinámicas de grupo, equipos de trabajo, comunicación, conflicto, comportamiento entre grupos, teoría formal de la organización, cambio organizacional y cultura organizacional.
- Psicología social, es un área dentro de la psicología que mezcla varios conceptos enfocándose en la influencia de una persona en otra, su contribución se da en el comportamiento del cambio, actitud de cambio, comunicación y toma de decisiones de un grupo.
- Antropología, es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, la unidad de análisis es el sistema de la organización y

su contribución se da en los valores, actitudes, la cultura y el ambiente organizacional.

Las disciplinas antes mencionadas contribuyen de manera importante al comportamiento organizacional, cabe mencionar que también se ven reflejadas en el modelo de CO.

### **El Desarrollo Organizacional. Definición e importancia.**

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso planificado, en el que se desarrollan conocimientos de ciencias de la conducta y se da una respuesta al cambio en las organizaciones. El DO pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización.

Este concepto surge para satisfacer las necesidades y dar soluciones que afectan a las organizaciones para resolver problemas provenientes del medio ambiente externo en los cuales están envueltas las organizaciones.

Como bien sabemos el medio ambiente interno y externo de las organizaciones, están en constante cambio. El DO permite a las organizaciones adaptarse a estos cambios, la continua evaluación hace que las organizaciones sean productivas y eficientes (Partin,1977)

Según (Partin, 1997) define al DO como “el reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de administración, planeamiento de la organización, compensación y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento total y mejoramiento de la organización”

Para elaborar un diagnóstico de DO se deben tener en cuenta algunas razones como son: el diagnóstico diseñado, planteamiento de la acción, ejecución y valuación. Para elaborar este diagnóstico, primero se tiene que elaborar un análisis de las demandas del ambiente que inician en la organización de ésta o en cualquier otra área de contacto. Segundo, saber acerca de qué tan efectivamente la organización logra adecuarse a las demandas en la actualidad.

Cuando se habla acerca de DO se comprende que es la manera en la que se desea encontrar formas para cambiar a la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado. Esto origina dos cuestiones que se deben de responder antes de definir el significado de DO. ¿Cuáles son las áreas principales de problemas en las que se desea cambiar a la organización? ¿Cómo establecemos la dirección en que deseamos desarrollar la organización en estas áreas? (Lawrance y Lorch, 1973)

Marguillies y Raia, dicen: “El desarrollo organizacional puede ser visto como un sistema de tres elementos relacionados, valores, procesos y tecnología” (Castillo, 1972)

El Desarrollo Organizacional consiste en:

- Planificar y gestionar el cambio en la organización para incrementar la eficacia o la eficiencia en las organizaciones.
- Implica coordinar el desempeño del personal en función de involucrar a todos en los procesos de cambio.

La importancia del Desarrollo Organizacional radica en:

- Garantiza que las organizaciones no se queden estáticas, que estén todo el tiempo transformándose, ya sea respondiendo a necesidades internas de la empresa o a factores que se generan en el entorno de la misma.
- Propicia que las empresas sean más competitivas y que su personal no se consuma en la rutina, en la monotonía.

## 2.2. Diagnóstico organizacional

W. Warner Burke en 1982 define al diagnóstico organizacional “como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el que se puede diagnosticar los problemas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio” (Rodríguez Mansilla, 2001).

En cambio Cummings dice que un diagnóstico organizacional “es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización” (Cummings, 2007).

### 2.3. Variables del Comportamiento organizacional.

Para analizar el comportamiento organizacional, deben considerarse algunas variables como son:

- Sentido de pertenencia.
- Comunicación.
- Manejo de conflictos.
- Liderazgo.
- Estilo predominante de dirección.
- Motivación.
- Estimulación.
- Trabajo en equipos.
- Evaluación del desempeño.
- Estrés ocupacional.

#### **Sentido de pertenencia.**

El sentido de pertenencia remite al sentido de propiedad o de posesión que tiene una persona sobre un objeto o un bien material. Pero desde el punto de vista organizacional el sentido de pertenencia que un empleado tiene respecto a la empresa, se manifiesta en el grado en el que se integra a ella.

El sentido de pertenencia sí puede tener un valor emocional cuando por ejemplo, una persona siente que forma parte de un grupo, a nivel laboral, este sentimiento también surge cuando un empleado siente que forma parte del equipo de trabajo. El sentimiento de pertenencia, visto desde este punto de vista, aporta autoestima y motivación en tanto que para cualquier persona es fundamental sentirse integrada en su entorno más cercano.

En conclusión el sentido de pertenencia es la identificación y compromiso con la institución. Se manifiesta de varias maneras como:

- Compatibilidad de valores y de formas de trabaja.
- Orgullo por pertenecer a la organización.
- Certeza y confianza de permanecer en la organización dada por la seguridad y el confort que la misma proporcione.

### **Comunicación.**

La comunicación es un proceso de intercambio de mensajes entre dos o más personas, tiene implícita la retroalimentación. Por lo tanto la comunicación es un proceso complejo que requiere el cumplimiento de ciertas condiciones para la adecuada emisión del mensaje y su recepción satisfactoria por parte del receptor.

Según Enrique B. Franklin y Mario Krieger en dicho proceso participan los actores y factores siguientes: (Franklin, 2011)

- Emisor (fuente). Es el punto de partida de la información; puede ser una persona, un grupo o una organización.
- Codificación. Es una actividad previa a la emisión, su propósito es traducir el mensaje.
- Mensaje. Es la forma “visible” que adopta la información para ser captada por el receptor.
- Canal. Es el método que se selecciona para transmitir el mensaje.
- Receptor. Es la persona o instancia que recibe el mensaje del emisor o fuente.
- Decodificación. Es el proceso que utiliza el receptor para interpretar el mensaje a partir de su propio marco referencial.
- Ruido. Es cualquier interferencia capaz de afectar la calidad del proceso de comunicación.
- Retroalimentación. Es el proceso complementario real de la transmisión original, a través de la retroalimentación se verifica el resultado real de la transmisión original.

## **Tipos de comunicación**

Comunicación verbal y no verbal.

- Comunicación verbal: Toda comunicación que se expresa por medio del lenguaje escrito y oral.
- Comunicación no verbal: Es la influencia de factores como: los movimientos corporales, la ropa, la distancia que existe entre una persona y su interlocutor, la postura, los gestos, las expresiones faciales, los movimientos de los ojos, el contacto corporal.

Comunicación formal e informal.

- Comunicación formal: Toda comunicación que se relaciona con los canales de la organización. Se da a través de la comunicación verbal y escrita, a través de memorándums, cartas, informes, manuales, documentos.
- Comunicación informal: Es la comunicación que se da fuera de los canales estructurales de la organización. Comunicación vertical y lateral.

Comunicación vertical y lateral.

- Comunicación vertical: Toda comunicación que sube o baja por la cadena de mando. Es muchas veces inexacta o incompleta. La que desciende puede ser modificada o detenida en cada nivel mientras que los directivos deciden qué debe llegar a sus empleados; la ascendente puede ser alterada por los mandos medios para no pasar a sus superiores “datos innecesarios” que hablarían mal de ellos.
- Comunicación lateral: Suele seguir el patrón del flujo de trabajo de la organización; ocurre entre miembros de grupos o equipos de trabajo, entre grupos o equipos de trabajo, entre departamentos y entre el personal de línea y el administrativo. Ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.



## **Barreras en el proceso de comunicación y cómo superarlas.**

- **Percepciones diferentes:** Es uno de los obstáculos más comunes para la comunicación. Las personas que tienen diferentes antecedentes en cuanto a conocimientos y experiencias suelen percibir el mismo fenómeno desde diferentes perspectivas. Pueden presentarse también motivados por diferencias de sexo y culturas. Para superar estas diferencias de percepciones debe obtenerse (siempre que se pueda) información acerca de los antecedentes de las personas con las que nos comunicaremos, debemos lograr empatía en la comunicación.
- **Diferencias del lenguaje:** Para poder comunicar bien un mensaje, las palabras usadas deben tener el mismo significado para el emisor y el receptor. Para superar estas diferencias, es muy útil pedir al receptor que confirme los puntos básicos del mensaje o que los vuelva a pronunciar. Si los miembros de una organización o equipo van a manejar una terminología nueva, es conveniente capacitar previamente al personal en el tema.
- **Reacciones emocionales:** Inciden en la forma en que entendemos los mensajes de otros y en que transmitimos los nuestros. La mejor manera de manejar las emociones, es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y tratar de entenderlas cuando ocasionan problemas. Si los directivos entienden las reacciones de los empleados, pueden mejorar el ambiente modificando su propia conducta. Antes de una crisis, los directivos pueden tratar de anticiparse a las reacciones emocionales de sus empleados y prepararse para abordarlas; además pueden analizar sus propios estados de ánimo y la influencia que ejercen en los demás.
- **Desconfianza:** El hecho de que se desconfíe o confíe en un mensaje, está dado, en gran medida, por la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor, sujeta a las circunstancias del contexto en que se envía el mensaje. La credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás. El comportamiento consistente es la única manera de desarrollar una concordancia sólida con las personas con las que nos comunicamos.

## **Manejo de conflictos.**

Por prevención y manejo de conflictos se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

### Intenciones para el manejo del conflicto:

Algunos conflictos se agravan porque una de las partes le atribuye a la otra, intenciones diferentes a las que en realidad tiene. Generalmente se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos:

- Competencia: Deseo de satisfacer los intereses personales a como dé lugar, ganando a la otra parte independientemente de cómo se vea ésta afectada.
- Colaboración: Intención de arreglarse con la otra parte de manera en que ambos puedan lograr sus objetivos, conciliar sus intereses y quedar plenamente satisfechos.
- Evasión: Deseo de retirarse de un conflicto, sacarle la vuelta o suprimirlo.
- Complacencia.: Estar dispuesto a dar concesiones, a ceder para que el otro se salga con la suya, con tal de que se resuelva el conflicto.
- Arreglo con concesiones: Intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que el otro ceda también en algo.

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

## **Liderazgo.**

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.

Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito.

El líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa en desentrañar el porqué de las cosas.

No existe una única definición de liderazgo, algunas de las definiciones más comunes sobre liderazgo, se relacionan a continuación:

- Liderazgo es capacidad para ejercer influencia sobre los demás, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.
- Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.
- Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.
- Liderazgo se define como la acción de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente para lograr los objetivos y metas individuales y colectivas.

El liderazgo es situacional y depende fundamentalmente del tipo de tarea y de los involucrados en la misma. Se puede ejercer liderazgo por competencia técnica (sustentado en capacidades, destrezas, habilidades, conocimientos, experiencia) y por atracción personal (basado en capacidad para establecer o fomentar relaciones interpersonales, resolver conflictos, crear ambiente positivo y de confianza).

Las funciones del liderazgo según (Franklin, 2011) se presentan en todos los grupos y niveles de la organización, por lo que constituye un factor de enorme importancia para su desempeño.

Finalmente el liderazgo será legítimo si los seguidores sienten, perciben e interpretan que el líder es capaz de encauzar sus pensamientos y acciones, y de lograr que se satisfagan sus expectativas.

### **Estilo predominante de dirección.**

Los estilos de dirección son la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Son los diversos patrones que prefieren los líderes para influir en los trabajadores y dirigirlos.

Respecto a los diferentes estilos de liderazgo, existen diferentes criterios y estudios. Los más conocidos se relacionan a continuación:

Los estilos predominantes de dirección, son:

- Autocrático: Toma decisiones solo, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa constantemente.
- Participativo: Alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados estrechamente.

### **Motivación.**

No es fácil definir este concepto. De manera amplia, el término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un compromiso específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales de cada individuo. (Franklin, 2011) Desde esta última perspectiva, el concepto motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea. En pocas palabras la motivación es lo que mueve a la acción.

Se reconocen tres elementos básicos en la motivación:

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Por otro lado también se encuentra el ciclo motivacional, este se refiere al conjunto de etapas que constituyen el proceso de motivación de los individuos. Comienza cuando surge una necesidad, fuera dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Es importante señalar que la motivación no es lo mismo que satisfacción. La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde el punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa.

### **Estimulación.**

La estimulación laboral permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales.

La estimulación tiene que ver con la motivación, ya que una persona motivada se esfuerza por mejorar su desempeño, valora su trabajo y mantiene la cultura y los valores corporativos.

Esta actitud no depende únicamente del empleado, la empresa debe preocuparse por influir a los trabajadores para que quieran y desempeñen satisfactoriamente su labor

La estimulación es el reconocimiento a los resultados derivados de una acción.

Los estímulos pueden ser:

- Materiales (Incentivos económicos).
- Morales (reconocimientos públicos o privados).

### **Trabajo en equipo.**

Un equipo de trabajo de trabajo es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas.

Para Franklin y Krieger un equipo de trabajo es:

- Un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados en un área claramente diferenciada.
- Comparte y desarrolla ciertos objetivos que guían sus acciones.

Así mismo equipo es un conjunto de individuos que se integran para lograr una tarea, existe un liderazgo compartido, responsabilidad individual y colectiva, resuelven problemas, miden los resultados del equipo, se respetan los puntos de vista, cooperan y compiten entre sí, miden su rendimiento a través de mecanismos creados para ello. Los miembros de un equipo tienen sus propias metas pero también tienen un objetivo común.

Las ventajas del trabajo en equipo son innumerables, los equipos ayudan a aumentar la productividad, mejoran la comunicación, los equipos saben aprovechar mejor los recursos, los equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas, generan decisiones de alta calidad, generan bienes y servicios de mayor calidad, generan una mejora en los procesos, así mismo se favorece el aprendizaje en la organización y contribuyen a diferenciar y a la vez a integrar.

### **Evaluación de desempeño.**

Por *desempeño* se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de casa uno de los objetivos organizacionales.

Por su parte, la *evaluación de desempeño* se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos. En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente Alles sostiene que las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.

- Reunir y revisar evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño.

Con relación a lo anterior mencionado la evaluación de desempeño es el proceso que se debe llevar a cabo en las empresas e instituciones para evaluar los resultados de trabajo. Se recomienda realizarlo al menos una vez al año pero hay organizaciones que lo aplican semestralmente.

Para aplicar un adecuado proceso de evaluación del desempeño, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Debe existir un procedimiento estandarizado para aplicar la evaluación y el mismo debe ser del conocimiento de todos los trabajadores.
- Debe estar sustentado en indicadores claramente definidos que permitan evaluar realmente el desempeño y los resultados obtenidos.
- Debe aplicarse de manera justa y equitativa, midiendo a todos con la “misma vara”, sin hacer “tratamientos especiales” para algunos empleados.
- Los resultados deben ser utilizados para reconocer resultados y para retroalimentar áreas de oportunidades.
- Según sus recursos, las organizaciones utilizan los resultados de la evaluación para otorgar estímulos materiales y/o morales así como para efectuar promociones o ascensos.

### **Estrés ocupacional.**

Se encarga de medir cuánto relaja o estresa el clima laboral a los trabajadores. Esta es una variable negativa por lo que a la hora de evaluarla, el objetivo debe ser valorar que no exista estrés ocupacional.

Algunos factores estresantes en el ambiente laboral, pueden ser:

- Estilo de dirección predominantemente autocrático (impositivo).
- Falta de respeto de los superiores o de los compañeros.
- Extensas jornadas de trabajo.

- Horarios poco flexibles.
- Falta de tolerancia o comprensión a situaciones familiares.
- Distribución no equitativa de la carga de trabajo.
- Falta de comunicación, se miente y/o se oculta información.
- Conflictos que no se resuelven positivamente.

El estrés laboral puede ser constructivo si el individuo lo vive como un estímulo saludable que fomenta conductas para desafiar los retos laborales. Por el contrario, será destructivo o negativo cuando los niveles de exigencia y tensión resulten excesivos y deriven en un interferencia para el rendimiento del empleado en su trabajo, afectando su productividad y su salud física y mental.

#### 2.4 Diseño del cuestionario para el diagnóstico del clima laboral. Enfoque a procesos.

Al diseñar un cuestionario, se debe decidir qué preguntas hará, de modo que contribuyan a los objetivos previstos.

Las preguntas pueden ser:

- Cerradas: Incluyen todas las respuestas posibles, y los sujetos escogen entre ellas, proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.
- Abiertas: Permiten a los encuestados contestar en sus propias palabras, revelan más que las preguntas cerradas; son útiles sobre todo en investigaciones exploratorias donde el investigador está tratando de averiguar qué piensa la gente.

Para un diagnóstico de clima laboral, se recomiendan preguntas cerradas porque se garantiza mayor objetividad en las respuestas y se facilita la cuantificación de la satisfacción con el mismo.



Todas las variables tienen el mismo peso o importancia dentro del diagnóstico aunque son evaluadas por diferentes cantidades de preguntas o reactivos. Esto se garantiza procesando los cuestionarios a partir de valores promedio para cada variable.

Los estudios tradicionales de clima organizacional se caracterizan por la aplicación de instrumentos cuantitativos y, en particular, encuestas. Un buen diseño de encuesta de clima debe incluir los siguientes aspectos:

- Ser consistentes con el modelo de comportamiento organizacional establecido o seleccionado para el fin.
- Determinar qué factores se deben medir y verificar previamente que éstos sean relevantes para esa organización en particular.
- Verificar que los indicadores efectivamente midan lo que se considera importante medir en esa organización.
- Analizar si las preguntas planteadas son válidas y relevantes para el empleado, o son de carácter retórico.
- Analizar que la redacción y vocabulario de las preguntas planteadas sea coherente con la población a la cual se le va a aplicar.

El cuestionario que se utilizara cubrirá todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción del personal. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.

La Encuesta de Clima Laboral es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del Clima Organizacional de su empresa en 9 dimensiones, pudiendo definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo giro.



*Grafico No. 7. Variables del clima laboral*

*Fuente: Apuntes de la asignatura de Desarrollo Organizacional*

### ¿Qué mide el cuestionario?

- Sentido de pertenencia:

Evalúa si la misión, visión y valores de la empresa si encuentran presentes en el día a día del trabajador, así como la forma en como el trabajador percibe a la empresa. Evalúa si la empresa motiva a sus empleados si están conformes con el salario que perciben, si reciben capacitación, reconocimiento y si evalúan su desempeño

- Comunicación:

Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.

- Manejo de conflictos

Evalúa si la empresa está enfocada en el cliente interno como externo, si busca satisfacer e incluso superar las expectativas de ambos. Así como también la confianza entre

directivos y los demás empleados y la manera de cómo se manejan los conflictos internos y externos.

- Motivación:

Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.

- Evaluación de desempeño:

Evalúa si la empresa da a conocer sus procedimientos, indicadores para evaluación del desempeño laboral, entre otros factores.

- Trabajo en equipo:

Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.

- Estimulación:

Evalúa si se aplican de forma justa los estímulos materiales y morales, así como las promociones de puesto o sueldo.

- Liderazgo:

Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.

- Estrés ocupacional.

Finalmente este apartado evalúa si el trabajo se distribuye equitativamente, el ambiente laboral en el que se envuelve el empleado.

## 2.5 Escalas cualitativas y cuantitativas.

### **Escala de valoración:**

Se considera una escala de valoración cualitativa y se le asigna una escala cuantitativa como se muestra a continuación:

Escala cualitativa	Escala cuantitativa
Siempre / Sí	10 puntos
A veces	8 puntos
Nunca / No	6 puntos

*Tabla No. 3. Escalas de valoración  
Fuente: Apuntes de la asignatura de Administración*

Es importante destacar que en el cuestionario sólo se incluye la escala cualitativa.

- Escala cualitativa:

Permite obtener un resultado más confiable que si se cuestiona directamente a los trabajadores en función de si están satisfechos / insatisfechos, pues generalmente manifiestan temor a sentirse evidenciados.

Se decide esta escala en función de con qué frecuencia se manifiestan los aspectos que inciden en que los trabajadores se sientan satisfechos con su clima laboral. Lo que siempre ocurre les garantiza satisfacción y lo que jamás sucede les provoca insatisfacción.

Para facilitar el llenado del cuestionario se considera en las alternativas extremas poner SIEMPRE / SÍ y NUNCA / NO, porque para responder algunas preguntas, resultan más cómodas las escalas SÍ y NO.

- Escala cuantitativa:

Se asume esta escala considerando que un clima laboral aceptable es aquel que garantiza una satisfacción promedio superior a 8 puntos, es decir, el personal está parcialmente satisfecho con el clima laboral, significa que en general, las variables se garantizan siempre o en algunas ocasiones.

Por tanto, esta escala responde a la siguiente interpretación:

Resultados promedio del clima laboral	Significado
9.01 – 10 puntos	Muy Bien. (SALUDABLE).
8.01 – 9 puntos	Bien. (ESTABLE).
7.01 – 8 puntos	Regular. (ENFERMA).
6.01 – 7 puntos	Deficiente. (EPIDEMIA).

*Tabla No. 4 Ponderación y significado para la interpretación de cuestionario  
Fuente: Apuntes de la asignatura de Administración*

## 2.6 Cuestionario de aplicación.

El cuestionario de aplicación es el mismo cuestionario que se diseña, pero se eliminan los nombres de las variables y se dispersan los reactivos para que los que participan en el cuestionario no sepan qué variable se está evaluando, es decir que no se distinga una constante dentro de las preguntas y predisponga al usuario. Lo que se busca es que el encuestado se limite a plasmar su criterio con respecto a lo que perciben del clima laboral dentro de la organización.

## 2.7. Diseño del muestreo con confiabilidad estadística, representatividad y proporcionalidad de los estratos.

Cuando no se puede estudiar toda la población objetivo, se puede sacar conclusiones a partir de muestras, es decir, un segmento de la población escogido para representar a la población total.

### **Decisiones en el diseño de la muestra.**

- ¿A quién se encuestará (qué unidad de muestreo se usará)?
- ¿A cuántas personas se deberá entrevistar (qué tamaño de muestra se usará)?
- ¿Cómo debe escogerse la muestra (qué procedimiento de muestreo se usará)?

## Tipos de muestras.

<b>MUESTRA PROBABILÍSTICA</b>	
Muestra aleatoria simple	Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser escogido.
Muestra por grupos	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes y se extraen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra aleatoria estratificada	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes y se extrae una muestra de cada grupo.
<b>MUESTRA NO PROBABILÍSTICA</b>	
Muestra de conveniencia	El investigador selecciona los miembros de la población de los que es más fácil obtener información.
Muestra de criterio	El investigador usa su criterio para seleccionar miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información exacta.
Muestra de juicio	El investigador localiza y entrevista un número prescrito de personas en cada una de varias categorías.

*Tabla No. 5. Tipos de muestras*

*Fuente: Apuntes de la asignatura de Administración*

Para un diagnóstico del clima laboral, el muestreo más recomendado es el aleatorio estratificado porque garantiza confiabilidad estadística, representatividad de los estratos y proporcionalidad de las muestras obtenidas en cada uno de ellos.

### 2.8. Factores que intervienen en la determinación del tamaño de muestra.

Para determinar el tamaño de muestra se han diseñado varios programas de computación que se sustentan en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1 - P)}{(E / Z)^2 + [P(1 - P) / N]}$$

donde:

n: Tamaño de la muestra.

P: Proporción de la población que posee la característica de interés. Se expresa como un valor de probabilidad.

z: Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza. A partir de un nivel de confianza dado se determina el estadígrafo z en la tabla de distribución normal.

E: Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a captar en el nivel de confianza señalado. Ejemplo: Se considera 5 %, es decir,  $E = 0.05$ .

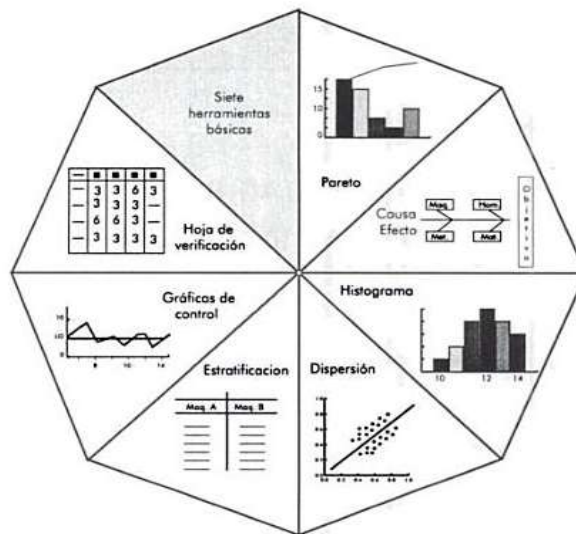
N: Tamaño de la población.

Uno de estos programas es el VISTRAN que facilita el análisis simultáneo de varios escenarios de muestreo con vistas a tomar decisiones con respecto a las condiciones de muestreo que más nos conviene en función de los intereses y recursos de la organización.

## 2.9. Herramientas para procesamiento de resultados.

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas.

Las herramientas más utilizadas son 7 para recopilar la información y procesar los resultados tomando decisiones partir de los mismos son las siguientes:



*Grafico No. 8. "Las siete herramientas básicas de calidad"*

*Fuente: Centro de calidad, La ruta de la calidad y las 7 herramientas básicas, División de ingeniería y Arquitectura, Tec de Monterrey, México 2002*

Para llevar a cabo tales tareas se cuentan con herramientas prácticas que facilitan a los equipos de calidad para su realización. Las herramientas deben utilizarse de acuerdo con las necesidades del problema.

<i>Secuencia de uso de las herramientas de la calidad</i>			
Manejo de conceptos	Manejo de datos	Análisis de datos	Toma de decisiones
Lluvia de ideas	Gráficas pastel y de tendencia	Estratificación	Gráficas de control
Diagrama de Ishikawa	Hojas de recopilación y verificación	Diagrama de dispersión	Técnica de nominación grupal
Diagrama de afinidad	Diagrama de Pareto	Gráficas de control	
Diagrama de flujo	Histograma		

*Tabla No. 6. "Secuencia de uso de las herramientas de la calidad"*

*Fuente: Centro de calidad, La ruta de la calidad y las 7 herramientas básicas, División de ingeniería y Arquitectura, Tec de Monterrey, México 2002*

### **Hojas de verificación o control.**

Un formato impreso diseñado para recopilar fácilmente datos de factores y/o características previamente establecidas, acerca de los cuales se describen los resultados de inspecciones, revisiones, opiniones de clientes, etc. La hoja de verificación es el punto de partida de la mayoría de los ciclos de soluciones de problemas.

Es una técnica que permite analizar un problema seleccionando el gráfico más conveniente a partir de la información recopilada, y llegar rápidamente a conclusiones y efectuar propuestas. Facilita visualizar el problema con más claridad.

Existen dos tipos y cada uno con tres modalidades:



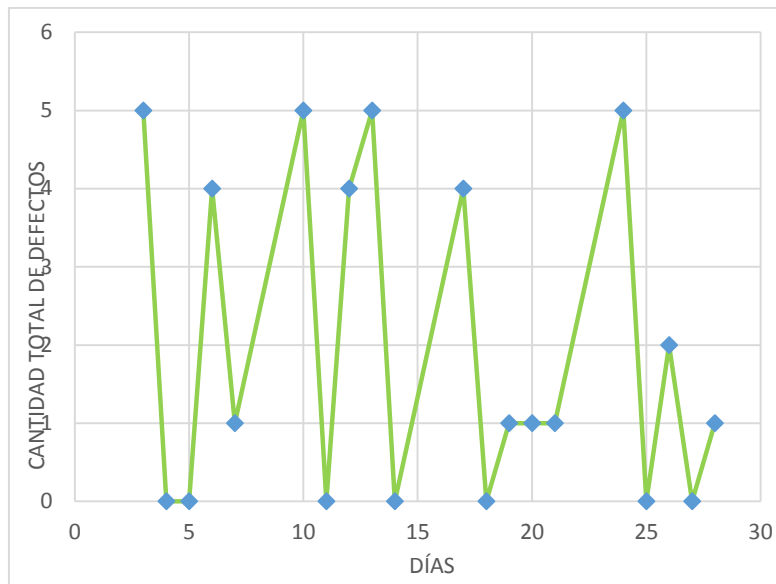
Gráfico de tarjado: Herramienta fundamental para la recolección sistemática de los datos que provienen de determinadas observaciones de un fenómeno. La información no se recopila por su valor numérico sino con determinadas marcas gráficas que expresen la ocurrencia de un fenómeno.

- De registro: Se señala la información empleando un símbolo gráfico. Permite detectar el efecto de mayor ocurrencia y si los mismos aumentan o disminuyen en el transcurso del tiempo.
- De localización: Se emplea un dibujo o esquema del objeto para marcar el lugar y la cantidad de defectos.
- De marcado: Se efectúan marcas en la información recopilada para conocer si todo está correcto o no.

Gráficos simples: Métodos para representar figuras o esquemas que respondan fielmente a determinados datos recopilados. Se utilizan para hallar tendencias o mostrar información de forma clara.

- Poligonal: Cada dato se señala por un punto, la relación de todos ellos mediante líneas rectas da lugar al gráfico. Permite visualizar tendencias del comportamiento de los defectos.
- De barras: Constituido por barras o columnas cuyas alturas representan las cantidades que se quieren señalar.
- Circular: Se emplea para expresar la proporcionalidad de las partes de un todo.

Ejemplo:



*Gráfico No. 9. Gráfico simple poligonal  
Fuente: Internet, tipos de gráficos*

### **Histogramas.**

El histograma es una gráfica de barras para datos numéricos agrupados en los que las frecuencias o los porcentajes de cada grupo de datos numéricos están representados por barras individuales. En un histograma, no hay brechas entre las barras adyacentes como en la gráfica de barras de los datos categóricos. La variable que nos interesa se coloca a lo largo del eje (X) horizontal. El eje (Y) vertical representa la frecuencia o el porcentaje de los valores por intervalo de clase.

El histograma resulta muy útil porque permite:

- Analizar el comportamiento de la tendencia central y la dispersión.
- Identificar la distribución de datos mediante un conjunto de barras que representan el número de unidades por categoría o clase.
- Valorar y evaluar procesos.
- Determinar capacidad de las máquinas.
- Comparar el trabajo de los operarios.
- Comparar materiales o productos.
- Descubrir las características de la vida de un producto.

Ejemplo:

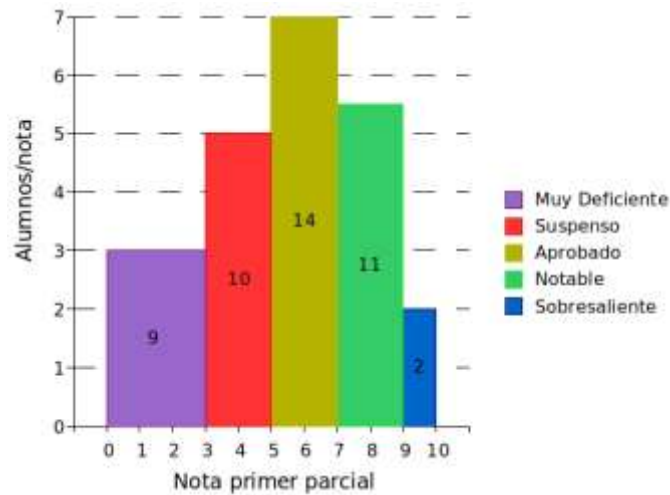


Gráfico No. 10. Histograma  
Fuente: Internet, tipos de gráficos

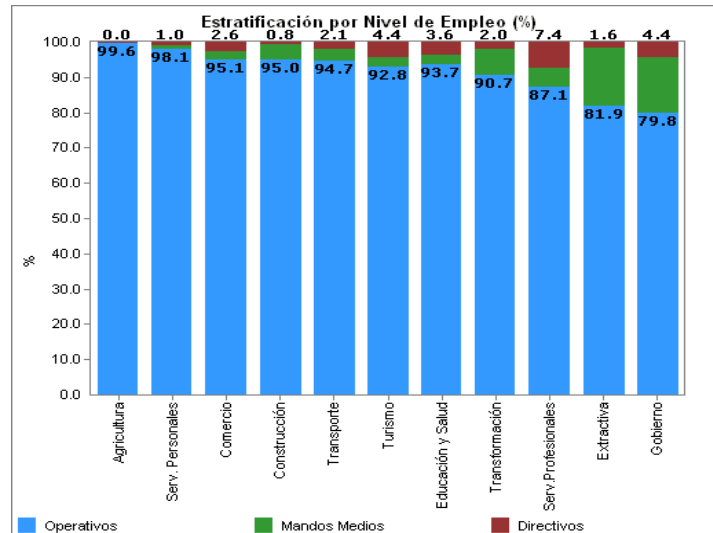
### Estratificación.

La estratificación es la separación de datos en categorías o clases. Su utilización más frecuente se da durante la etapa de Diagnóstico, para identificar qué clases o tipos contribuyen al problema que hay que resolver. Podemos clasificar o separar una masa de datos en diferentes grupos o categorías. Los datos observados en un grupo dado comparten unas características comunes que definen la categoría. Este proceso de clasificación recibe el nombre de estratificación. La estratificación es la base para otras herramientas, como el Análisis de Pareto, y se utiliza conjuntamente con otras herramientas, como los Diagramas de dispersión.

Es un método que permite hallar el origen de un problema estudiando por separado cada uno de los componentes de un conjunto. Es la aplicación a esta técnica del principio de Management que dice: "Un gran problema no es nunca un problema único, sino la suma de varios pequeños problemas". Al analizar por separado las partes del problema, se observa que la causa u origen está en un problema pequeño.

En la Estratificación se clasifican los datos tales como defectos, causas, fenómenos, tipos de defectos (críticos, mayores, menores), en una serie de grupos con características

similares con el propósito de comprender mejor la situación y encontrar la causa mayor más fácilmente, y así analizarla y confirmar su efecto sobre las características de calidad a mejorar o problema a resolver.



**Grafico No. 11. Gráfico de estratificación**  
*Fuente: Internet, tipos de gráficos*

### Diagrama de Pareto.

En un diagrama de Pareto las respuestas categorizadas se trazan en orden descendente de acuerdo con sus frecuencias y se combinan con la línea de porcentaje acumulado en la misma gráfica. Este diagrama permite identificar situaciones en las que se da el principio de Pareto.

El principio de Pareto existe cuando la mayoría de los elementos de un conjunto de datos caen en un pequeño número de categorías, y las pocas observaciones restantes se dispersan en un gran número de categorías. A menudo se refiere a estos dos grupos como lo “poco vital” y lo “mucho trivial”

El diagrama de Pareto permite separar a lo “poco vital” de lo “mucho trivial”, lo que permite enfocarse en las categorías importantes. En las situaciones en las que los datos de estudio consisten en información defectuosa o incompleta, el diagrama de Pareto se convierte en una herramienta valiosa para dar prioridad a los esfuerzos de mejoramiento. (Franklin,2011)

En otras palabras es un ordenamiento de forma gráfica de los datos de acuerdo con su prioridad e importancia. Es un histograma de datos repetidos ordenados de mayor a menor dando prioridad a los defectos más frecuentes o más costosos. Su análisis e interpretación se basa en la ley de Pareto: “El 20% de las causas absorben alrededor del 80% del total de los problemas”.

Resulta de mucha utilidad porque permite:

- Identificar la importancia relativa de un número de problemas y seleccionar un punto de inicio.
- Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.
- Indicar el orden y la prioridad de los problemas que deben resolverse.
- Graficar los “pocos vitales” y los “muchos triviales” de las causas que originan el problema.
- Analizar eficazmente hacia donde deben dirigirse los esfuerzos.

Ejemplo:

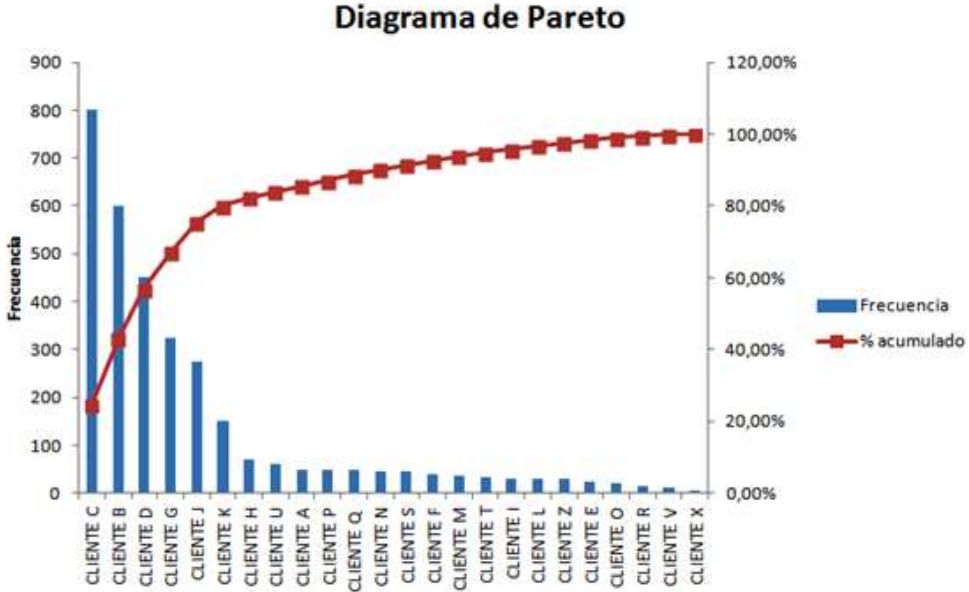
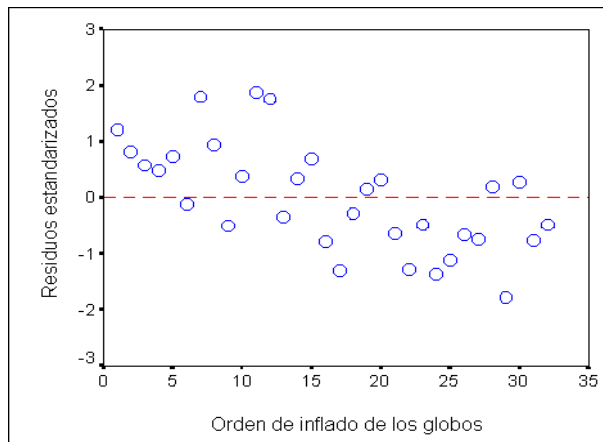


Gráfico No. 12. Diagrama de Pareto  
 Fuente: Internet, tipos de gráficos

### Diagrama de dispersión.

El diagrama de dispersión se utiliza para examinar las posibles relaciones entre dos variables. Es una técnica gráfica que relaciona las causas más probables con el efecto que se analiza. Resulta beneficioso para mostrar el efecto de una variable en función de otra.



*Gráfico No.13. Diagrama de dispersión  
Fuente: Internet, tipos de gráficos*

### Diagrama de causa y efecto (Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado)

Técnica gráfica para definir un efecto y buscar o hallar las causas generales que lo provocan. Se establecen las causas generales que provocan el efecto y cada una se divide en subcausas. Resulta de gran utilidad para explorar la relación entre un problema (efecto) y todas las causas posibles, y fomentar el trabajo en equipos.

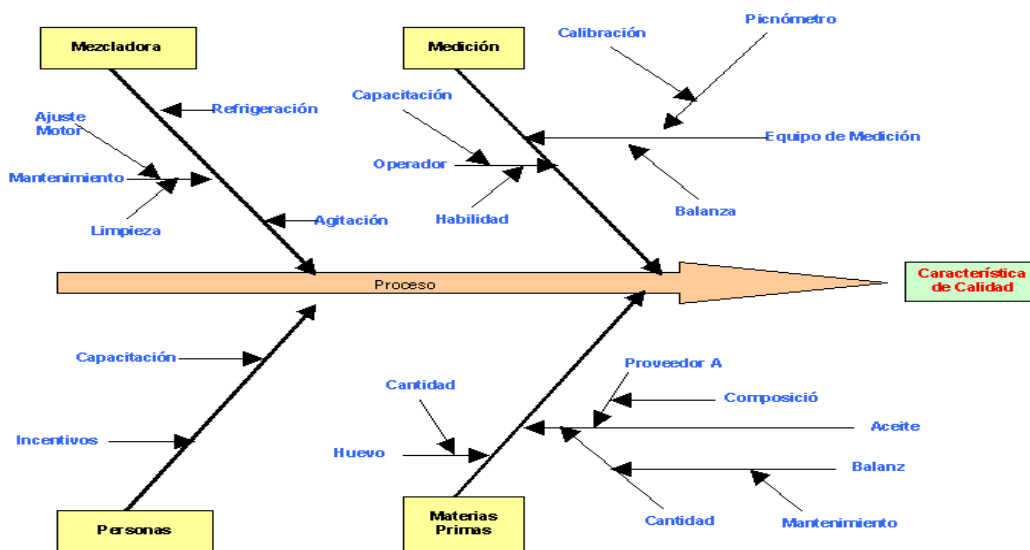


Gráfico No. 14 Diagrama de causa y efecto  
Fuente: Internet, tipos de gráficos

## Gráficos de control

Diagrama con límite superior e inferior sobre el cual se trazan una serie de valores observados o estadígrafos de muestras sucesivas de una producción.

### Tipos de gráficos de control:

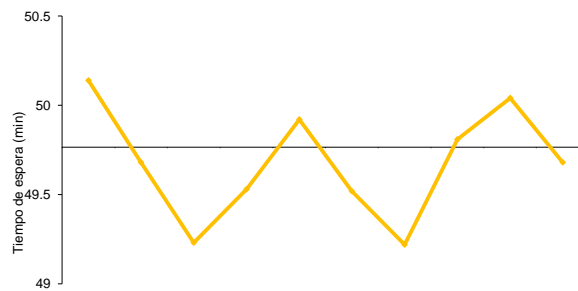
- Gráficos de control por variables: Cuando las características de calidad que se registran son expresadas cuantitativamente.
- Gráfico de control por atributo: Aquellos en los cuales se registra si el producto es bueno o defectuoso, si sirve o no desde el punto de vista de su calidad, o bien el número de defectos detectados en las unidades que componen las muestras.

### Ventajas de los gráficos de control.

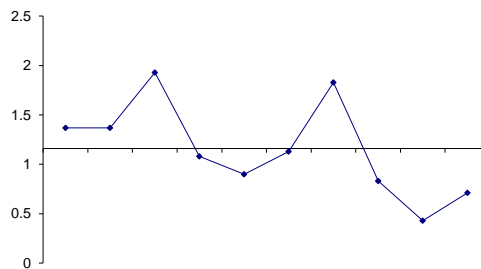
- Para investigar si la variabilidad de un proceso es debido además de las causas normales de variación, a causas aleatorias o asignables susceptibles de ser eliminadas.
- Para determinar si el proceso está en control estadístico.
- Ayudan en la determinación de la aptitud del proceso.

- Constituyen una base confiable para determinar cuando existen las condiciones prácticas necesarias que posibiliten modificar las especificaciones.
- Por lo general propician la reducción de la tolerancia
- Su interpretación previene la producción defectuosa.
- Mediante su interpretación se puede advertir en una forma oportuna la existencia de trastornos en el proceso antes de que se produzcan productos defectuosos.

Ejemplo:



*Gráfico No. 15. Gráfico de ajuste  
Fuente: Internet, tipos de gráficos*



*Gráfico No. 16. Gráfico de variabilidad  
Fuente: Internet, tipos de gráficos*

Por la importancia que reportan las siete herramientas para el mejoramiento continuo, debe evitarse la recopilación de datos falsos que no concuerdan con la realidad, el empleo de métodos deficientes de reunir datos, la transcripción errada de los datos y la realización de cálculos equivocados.



### Matriz FODA como herramienta de diagnóstico.

La matriz FODA constituye una herramienta que permite sintetizar las características del entorno empresarial así como las internas de la empresa u organización. Para confeccionarla, se consideran las Debilidades y Fortalezas de la organización así como las Amenazas y Oportunidades del entorno. Debe tenerse en cuenta qué significa cada uno de estos elementos de la matriz:

- Debilidades: Factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar.
- Fortalezas: Factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.
- Amenazas: Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.
- Oportunidades: Factores que pueden manifestarse en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

<u><b>FORTALEZAS</b></u>	<u><b>DEBILIDADES</b></u>
F1. F2.	D1. D2.
<u><b>OPORTUNIDADES</b></u>	<u><b>AMENAZAS</b></u>
O1. O2.	A1. A2.

*Tabla No. 7. Formato de una matriz FODA.  
Fuente: Apuntes de Administración de operaciones.*

### 2.10 Técnicas para definición de prioridades.

Las prioridades de investigación deben establecerse de un modo realista y actualizarse regularmente: determinar una fecha de actualización al principio del proceso.

- Garantizar que el proceso sea integral. Esto es tan importante como la metodología utilizada para definir las prioridades.
- Se sugiere que no se asignen de inmediato la totalidad de los recursos a las prioridades definidas. Permitir cierta flexibilidad financiera para la innovación, la investigación sin limitaciones, o para oportunidades o desafíos imprevistos.

Por otro lado el Diagrama de Pareto; Ordenamiento de forma gráfica de los datos de acuerdo con su prioridad e importancia. Es un histograma de datos repetidos ordenados de mayor a menor dando prioridad a los problemas e insatisfacciones más frecuentes o más costosos. Su análisis e interpretación se basa en el Teorema de Pareto: “El 20% de las causas absorben alrededor del 80% del total de los problemas”.

Resulta de mucha utilidad porque permite:

- Identificar la importancia relativa de un número de problemas y seleccionar un punto de inicio.
- Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.
- Indicar el orden y la prioridad de los problemas que deben resolverse.
- Graficar los “pocos vitales” y los “muchos triviales” de las causas que originan el problema.
- Analizar eficazmente hacia donde deben dirigirse los esfuerzos.

## 2.11 Estructura de un programa de mejora del clima laboral.

Un programa de mejora del clima laboral ayudará a mejorar el clima laboral y la cultura organizacional, este permitirá transformar el ambiente de trabajo en un excelente entorno laboral, ya que un cliente interno satisfecho garantiza servicios de calidad a los clientes externos.

El programa para mejora del clima laboral incluye las acciones para mejora la satisfacción con las variables que más están afectando el clima laboral.

Con el fin de hacer más tangible el programa de mejora, se recomienda la siguiente estructura:

Variables y reactivos que se pretenden resolver o mejorar.	Acciones	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Responsables	Recursos extras que se requieren

*Tabla No. 8. Estructura de un programa de mejora de clima laboral  
Fuente: Apuntes de Administración*

El plan de mejora contempla la organización laboral como punto importante que influye en clima organizacional.

Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima organizacional.

Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la organización en los plazos previstos.

## CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.

### 3.1 Diseño del cuestionario. Enfoque de procesos.

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA DE CALIFICACIÓN		
	Siempre / Sí	A veces/ No sé	Nunca/No
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>			
1. Sientes orgulloso de pertenecer a Mac Computadoras			
2. Estás plenamente integrado a tu trabajo.			
3. Recomendas la empresa como un buen lugar para trabajar.			
4. Si te ofrecen otro empleo con igual salario y condiciones, te quedarías en la organización.			
5. Cuando escuchas alguna opinión negativa sobre tu organización, aportas argumentos para intentar cambiarle el criterio a quien lo emitió.			
<b>COMUNICACIÓN</b>			
6. La comunicación en la organización es abierta, clara y oportuna.			
7. En la organización se respeta la comunicación a través de los niveles de dirección.			
8. Te mantienen informado de los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la empresa.			
9. La comunicación existente con tu jefe inmediato es efectiva.			
10. Recibes retroalimentación clara por parte de tus jefes acerca del trabajo realizado.			
11. Tus jefes, compañeros y otros directivos escuchan tus ideas y comentarios.			
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>			
12. Confías en las actitudes de tus directivos y compañeros.			
13. Cuando aparecen desacuerdos entre los trabajadores y los directivos por asuntos de trabajo, se reconocen y respetan todos los puntos de vista.			

14. Cuando hay un conflicto entre los trabajadores y la organización, estos se resuelven satisfactoriamente para ambos.			
<b>MOTIVACIÓN</b>			
15. Tus funciones te permiten hacer uso de tus habilidades y conocimientos.			
16. Se realizan actividades recreativas, culturales y/o deportivas, suficientes para que el personal participe y se integre.			
17. Has recibido capacitación que te ha servido para mejorar tu trabajo.			
18. Existen posibilidades reales de promoción o ascenso en la organización.			
19. La motivación que posees propicia te establezcas nuevas metas.			
20. Si tuvieras la oportunidad de trabajar en otra área de la empresa en igualdad de condiciones, te quedarías donde estás.			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
21. Se dan a conocer los procedimientos para la evaluación del desempeño laboral.			
22. Se dan a conocer los indicadores para la evaluación del desempeño laboral.			
23. El proceso de evaluación del desempeño es justo y objetivo.			
24. Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para reconocer el trabajo o para sugerir mejoras cuando hay dificultades.			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
25. En tu área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.			
26. Cuando existe un problema de trabajo, se cuenta con la opinión de los involucrados para tomar decisiones.			
27. Cuando tienes algún problema personal, el área te apoya mientras lo resuelves.			
28. Cuando se realizan tareas en equipos, todos asumen la responsabilidad del resultado.			
29. Cuando tienes problemas con tu trabajo, puedes contar con tus compañeros.			
<b>ESTIMULACIÓN</b>			
30. Los estímulos materiales (bonos, premios) se aplican de forma justa.			
31. Los estímulos morales (diplomas, reconocimientos públicos) se aplican de manera justa.			
32. Para promociones de puesto o sueldo, cuentan más los resultados de trabajo que las relaciones amistosas.			

33. Los directivos reconocen cuando alguien está haciendo bien su trabajo y se lo expresan.			
<b>LIDERAZGO</b>			
34. Los directivos alientan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en correspondencia con sus puestos y funciones.			
35. Los directivos se preocupan por el desempeño del trabajo, se involucran y orientan cómo mejorarlo.			
36. Tienes confianza en tus jefes para hacerles alguna propuesta de mejora en cuanto a sus actividades o al funcionamiento del área.			
37. Cuando llegas a cometer algún error, tu jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.			
38. Frecuentemente revisas tu trabajo con tu jefe en busca de nuevas ideas que incrementen tu efectividad.			
<b>ESTRÉS OCUPACIONAL</b>			
39. El trabajo se distribuye equitativamente para todos.			
40. El ambiente de trabajo es agradable y relajado pero sin perder la disciplina laboral.			
41. Se respeta tu horario de trabajo.			
42. Se te asigna el tiempo suficiente para cada tarea.			

### 3.2 Escalas cualitativas y cuantitativas.

Se asignan las siguientes escalas en función del enfoque sistemático que constantemente están siendo evaluadas.

Es importante destacar que en el cuestionario sólo se incluye la escala de valoración cualitativa y a su vez se le asigna una escala cuantitativa como se muestra a continuación:

Escala cualitativa	Escala cuantitativa
Siempre / Sí	10 puntos
A veces	8 puntos
Nunca / No	6 puntos

*Tabla No. 9. Escala cuantitativa y cualitativa  
Fuente: Apuntes de Administración de operaciones.*

Dicha escala nos permitirá obtener un resultado más confiable que si se cuestiona directamente a los trabajadores en función de si están satisfechos / insatisfechos, pues generalmente manifiestan temor a sentirse evidenciados.

Como se mencionó en el marco teórico, dicha escala se toma en función de con qué frecuencia se manifiestan los aspectos que inciden en que los trabajadores se sientan satisfechos con su clima laboral. Lo que siempre ocurre les garantiza satisfacción y lo que jamás sucede les provoca insatisfacción.

Para facilitar el llenado del cuestionario se considera en las alternativas extremas poner SIEMPRE / SÍ y NUNCA / NO, porque para responder algunas preguntas, resultan más cómodas las escalas SÍ y NO.

### 3.3 Cuestionario de diseño y procesamiento. Cuestionario de aplicación.

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA DE CALIFICACIÓN		
	Siempre / Sí	A veces/ No sé	Nunca / No
1. Recomiendas la empresa como un buen lugar para trabajar.			
2. Si te ofrecen otro empleo con igual salario y condiciones, te quedarías en la organización.			
3. Cuando escuchas alguna opinión negativa sobre tu organización, aportas argumentos para intentar cambiarle el criterio a quien lo emitió.			
4. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.			
5. Me siento orgulloso de pertenecer a Mac Computadoras			
6. La comunicación en la organización es abierta, clara y oportuna.			
7. En la organización se respeta la comunicación a través de los niveles de dirección.			
8. Te mantienen informado de los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la empresa.			
9. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.			

10. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.			
11. Mis jefes, compañeros y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.			
12. Confías en las actitudes de tus directivos y compañeros.			
13. Cuando aparecen desacuerdos entre los trabajadores y los directivos por asuntos de trabajo, se reconocen y respetan todos los puntos de vista.			
14. Cuando hay un conflicto entre los trabajadores y la organización, estos se resuelven satisfactoriamente para ambos.			
15. Tus funciones te permiten hacer uso de tus habilidades y conocimientos.			
16. Se realizan actividades recreativas, culturales y/o deportivas, suficientes para que el personal participe y se integre.			
17. Has recibido capacitación que te ha servido para mejorar tu trabajo.			
18. Existen posibilidades reales de promoción o ascenso en la organización.			
19. La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.			
20. Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la empresa en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.			
21. Se dan a conocer los procedimientos para la evaluación del desempeño laboral.			
22. Se dan a conocer los indicadores para la evaluación del desempeño laboral.			
23. El proceso de evaluación del desempeño es justo y objetivo.			
24. Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para reconocer el trabajo o para sugerir mejoras cuando hay dificultades.			
25. Cuando existe un problema de trabajo, se cuenta con la opinión de los involucrados para tomar decisiones.			
26. Cuando tienes algún problema personal, el área te apoya mientras lo resuelves.			
27. Cuando se realizan tareas en equipos, todos asumen la responsabilidad del resultado.			
28. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.			
29. Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo			
30. Los estímulos materiales (bonos, premios) se aplican de forma justa.			
31. Los estímulos morales (diplomas, reconocimientos públicos) se aplican de manera justa.			



32. Para promociones de puesto o sueldo, cuentan más los resultados de trabajo que las relaciones amistosas.			
33. Los directivos reconocen cuando alguien está haciendo bien su trabajo y se lo expresan.			
34. Los directivos alientan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en correspondencia con sus puestos y funciones.			
35. Los directivos se preocupan por el desempeño del trabajo, se involucran y orientan cómo mejorarlo.			
36. Tienes confianza en tus jefes para hacerles alguna propuesta de mejora en cuanto a sus actividades o al funcionamiento del área.			
37. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.			
38. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.			
39. Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.			
40. El trabajo se distribuye equitativamente para todos.			
41. El ambiente de trabajo es agradable y relajado pero sin perder la disciplina laboral.			
42. Se respeta tu horario de trabajo y se te asigna el tiempo suficiente para cada tarea.			
43. Sus actividades sobrepasan la cantidad de horas laboradas			

### 3.4 Diseño del muestreo con confiabilidad estadística, representatividad y proporcionalidad de los estratos.

Ya definido el problema a investigar, formulados los objetivos y se delimitaron las variables, se hace necesario determinar a los individuos con quienes se va a llevar a cabo el cuestionario.

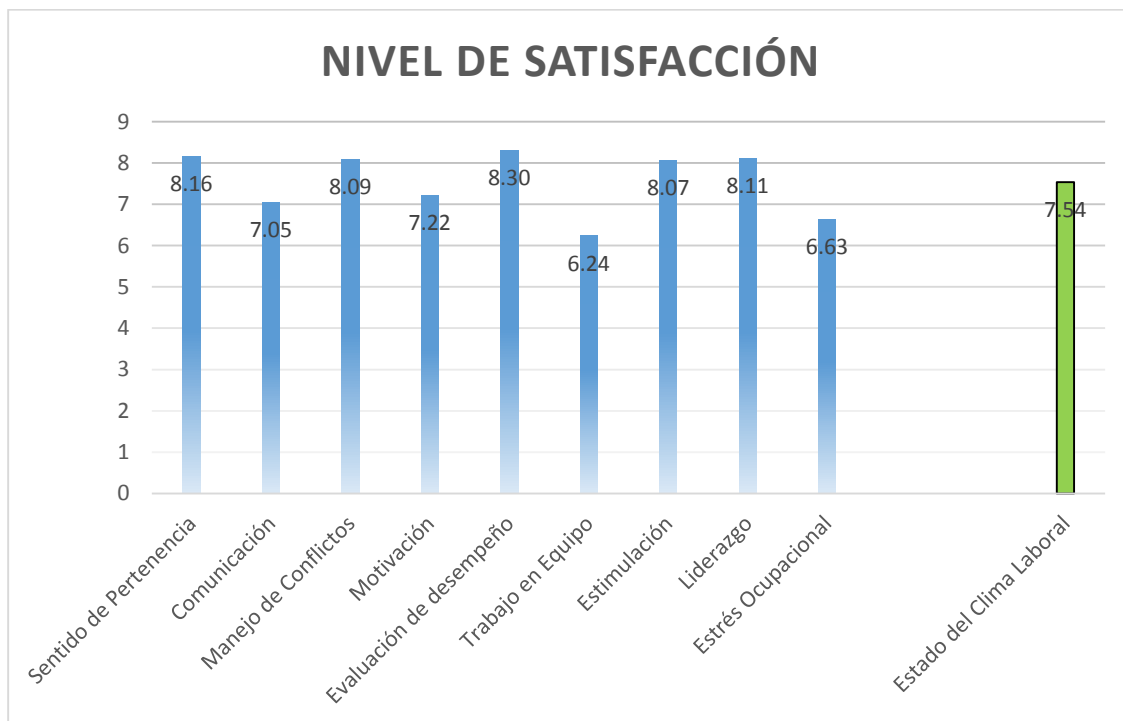
Tomando en cuenta que la población es pequeña y se tiene fácil acceso a la misma, el cuestionario se aplica a los 15 trabajadores asignados al área objeto de estudio.

### 3.5 Aplicación, procesamiento e interpretación de resultados.

Una vez definida nuestra población, se aplicó el cuestionario a los 15 vendedores de las diferentes sucursales.

Se procesaron las respuestas de cada uno de ellos, obteniendo resultados sobre las variables definidas.

A continuación se muestra el nivel de satisfacción resultante de las encuestas aplicadas.



*Grafico No.17. Nivel de Satisfacción de los empleados del área de ventas de Mac Computadoras*

*Fuente: Encuesta realizada a los empleados del área de ventas de la empresa.*

Basándonos en el resultado de las encuestas podemos definir que los empleados del área de ventas de las diferentes sucursales, se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa Mac Computadoras, recomiendan a la empresa como un buen lugar para trabajar en ella y la protegen de comentarios negativos a través de argumentos positivos y reales.

Por otro lado los empleados perciben a sus directivos como líderes, los cuales se preocupan por su desempeño en el trabajo, se involucran y orientan en cómo mejorarlo. Existe estimulación con respecto a la cuestión material y moral, así como el reconocimiento hacia su trabajo. La evaluación hacia su desempeño es continua, se dan a conocer los

indicadores del mismo y el empleado considera que el proceso es justo y objetivo. Los empleados confían en las actitudes de los directivos y los conflictos que se presentan se resuelven satisfactoriamente por ambos lados.

Con base a estas variables su estado es *saludable* y se cree fielmente que puede mejorar a través de nuevos estímulos.

Por otro lado la comunicación no suele ser todo el tiempo abierta, clara y oportuna, sin embargo los empleados reciben retroalimentación clara por parte de sus jefes. Se respetan los niveles de dirección y no siempre se les mantiene informados sobre los logros. Respecto a la motivación, los empleados a pesar de tener un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, podrían tomar la oportunidad de trabajar en otra organización bajo las mismas condiciones, no consideran que tengan posibilidad de ascenso dentro del mismo grupo.

Así mismo las encuestas arrojan que la gran mayoría tiene asignadas funciones que les permiten desarrollar sus habilidades y conocimientos y no siempre se recibe capacitación para mejorar continuamente en su trabajo.

Basándonos en las escalas definidas el estado en el que se encuentran estas variables es *regular*, esto quiere decir que su estado es “enfermo”.

Finalmente los empleados no consideran que el trabajo se distribuye equitativamente para todos, no consideran que existe un agradable ambiente de trabajo, la gran mayoría indica que no se respeta el horario de trabajo y no se asigna el tiempo suficiente para cada tarea.

Por otro lado la gran mayoría indica que no existe el fomento del trabajo colaborativo, no existe de forma general un apoyo del área si el empleado cuenta con algún problema personal, la responsabilidad no siempre se asume cuando se realiza una labor en equipo. Y la confianza es casi nula hacia los compañeros cuando se tiene un conflicto en el trabajo.

Con un promedio del 6.63 y 6.24 en dichas variables, resulta deficiencia dentro de las mismas lo cual indica que existe *epidemia*.

En general el estado de la empresa es: *Enfermo*.

### 3.6 Determinación de variables prioritarias. Interpretación.

VARIABLE	NIVEL DE SATISFACCION	NIVEL DE INSATISFACCION
Sentido de Pertenencia	8.16	1.84
Comunicación	7.05	2.96
Manejo de Conflictos	8.09	1.91
Motivación	7.22	2.78
Evaluación de desempeño	8.30	1.70
Trabajo en Equipo	6.24	3.76
Estimulación	8.07	1.93
Liderazgo	8.11	1.89
Estrés Ocupacional	6.63	3.37
Sumatoria del Nivel de Insatisfacción:		<b>22.14</b>
Variables	Nivel de Satisfacción	Frecuencia Porcentajes acumulados
Trabajo en Equipo	3.76	16.98%
Estrés Ocupacional	3.37	32.20%
Comunicación	2.96	45.55%
Motivación	2.78	58.10%
Estimulación	1.93	66.83%
Manejo de Conflictos	1.91	75.45%
Liderazgo	1.89	84.01%
Sentido de Pertenencia	1.84	92.32%
Evaluación de desempeño	1.70	100.00%
<b>Total de Insatisfacción</b>		<b>22.14</b>

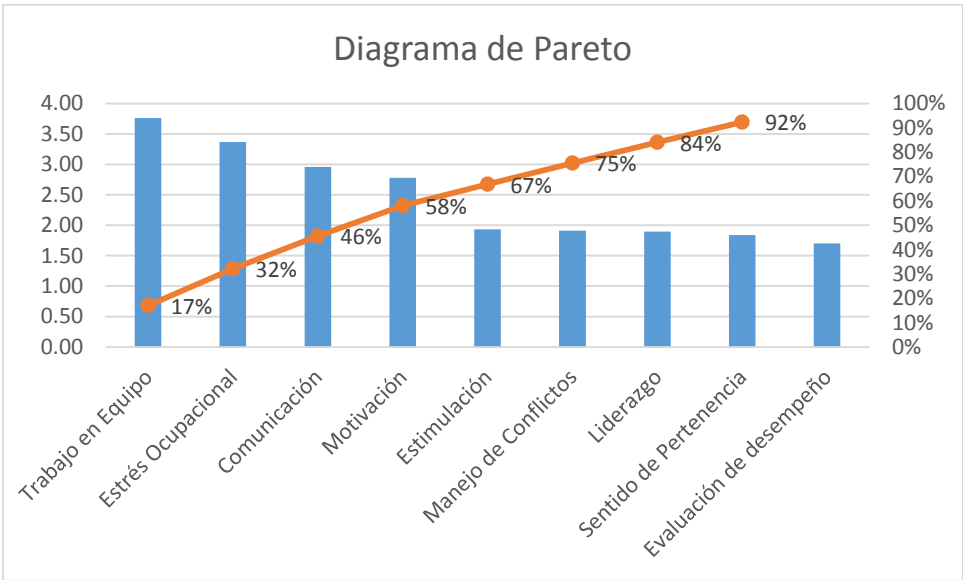
Tabla No. 10. Determinación de variables e interpretación de satisfacción e insatisfacción

Fuente: Resultados de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas de la empresa.

**Determinación del diagrama de Pareto.**

Para la realización del diagrama de Pareto, se toman en cuenta las variables y su nivel de satisfacción, se ordenan de manera ascendente, se genera el porcentaje dividiendo el nivel de satisfacción entre el total de la insatisfacción, posteriormente se procede a la determinación de la frecuencia de los porcentajes acumulados.

Y se grafican para visualizar el principio del Diagrama de Pareto, ya generado dicho gráfico, la variable de trabajo en equipo y estrés ocupacional forman parte del 20% de los pocos vitales, para los cuales se propondrán acciones para mejorar su status.



*Grafico No. 18. Diagrama de Pareto de las variables de Mac Computadoras  
Fuente: Resultados de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas de la empresa.*

A continuación se desglosa por cada variable los resultados por cada pregunta de la variable del trabajo en equipo y estrés ocupacional.

- Trabajo en Equipo.

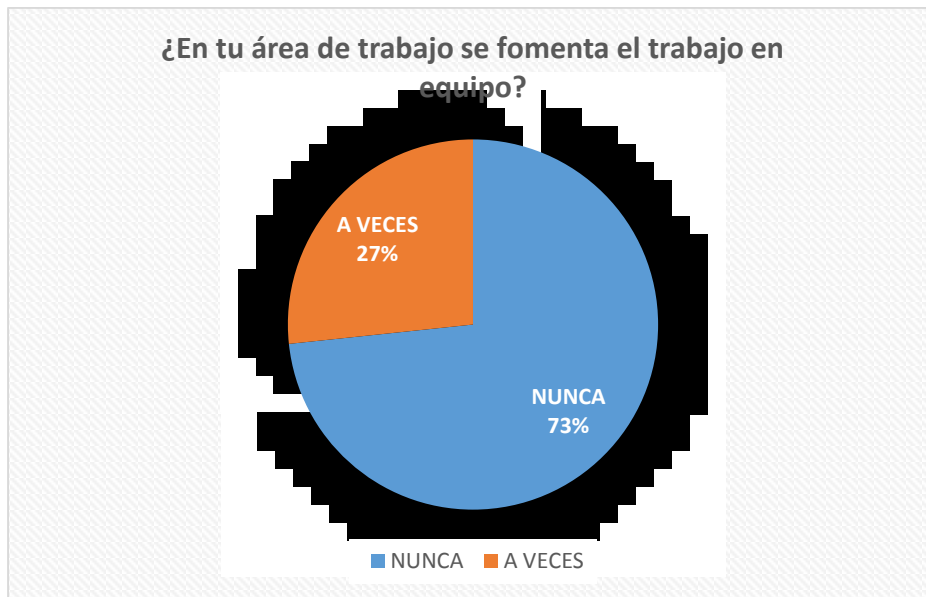


Gráfico No. 19 Gráfico de pastel, pregunta 1 para la variable de trabajo en equipo  
Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.

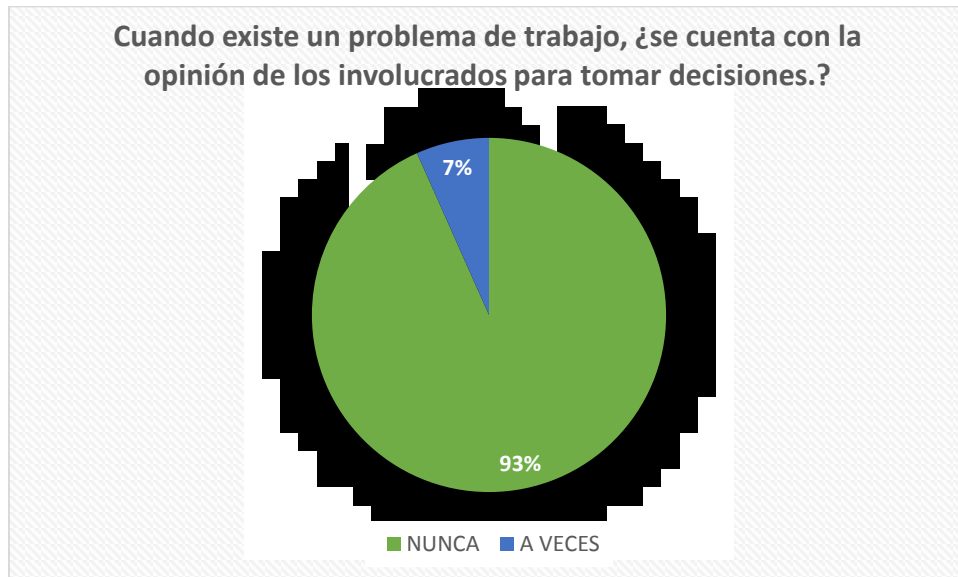


Gráfico No. 20 Gráfico de pastel, pregunta 2 para la variable de trabajo en equipo  
Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.

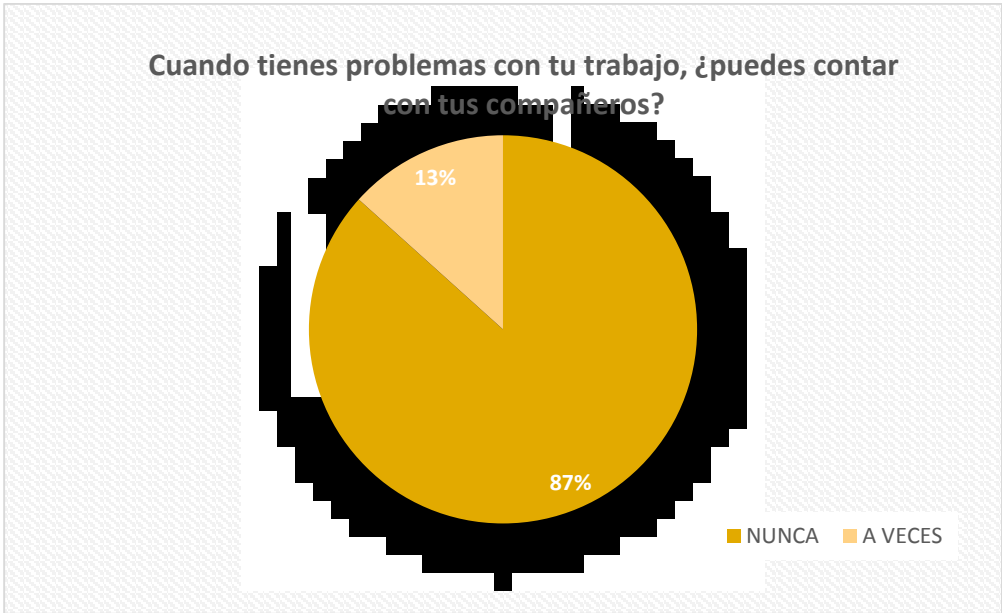


Gráfico No. 21 Gráfico de pastel, pregunta 3 para la variable de trabajo en equipo  
 Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.

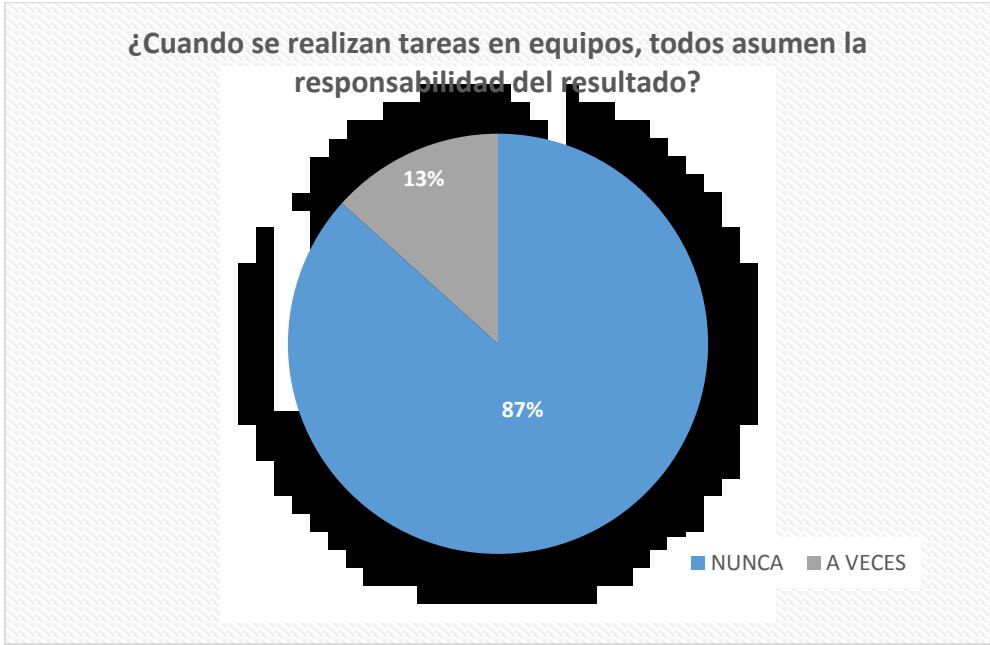


Gráfico No. 22 Gráfico de pastel, pregunta 4 para la variable de trabajo en equipo  
 Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.

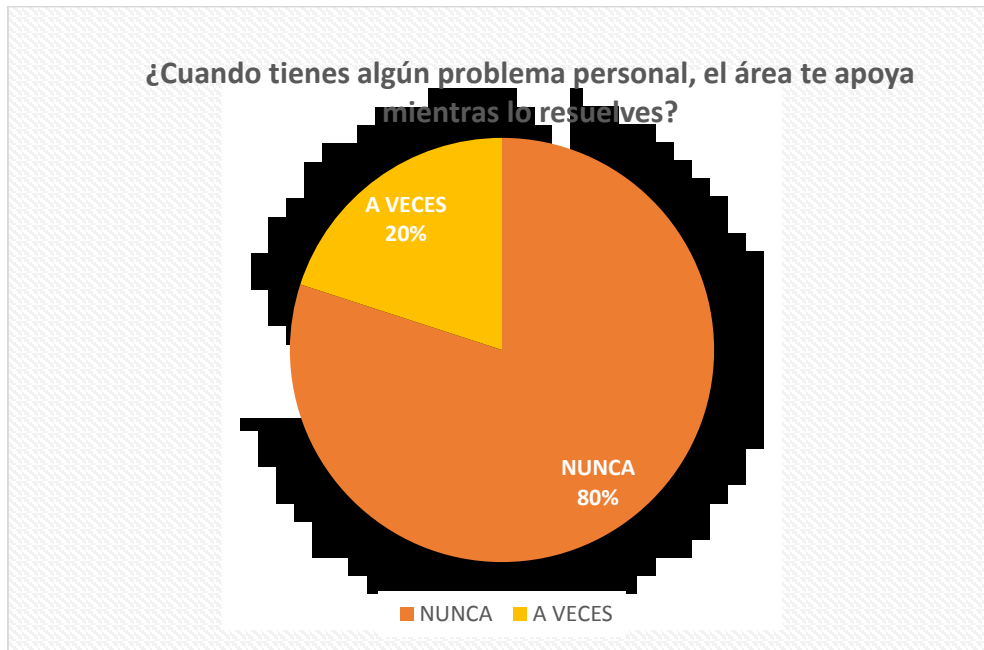


Gráfico No. 23 Gráfico de pastel, pregunta 5 para la variable de trabajo en equipo.  
 Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.

- **Estrés Ocupacional.**

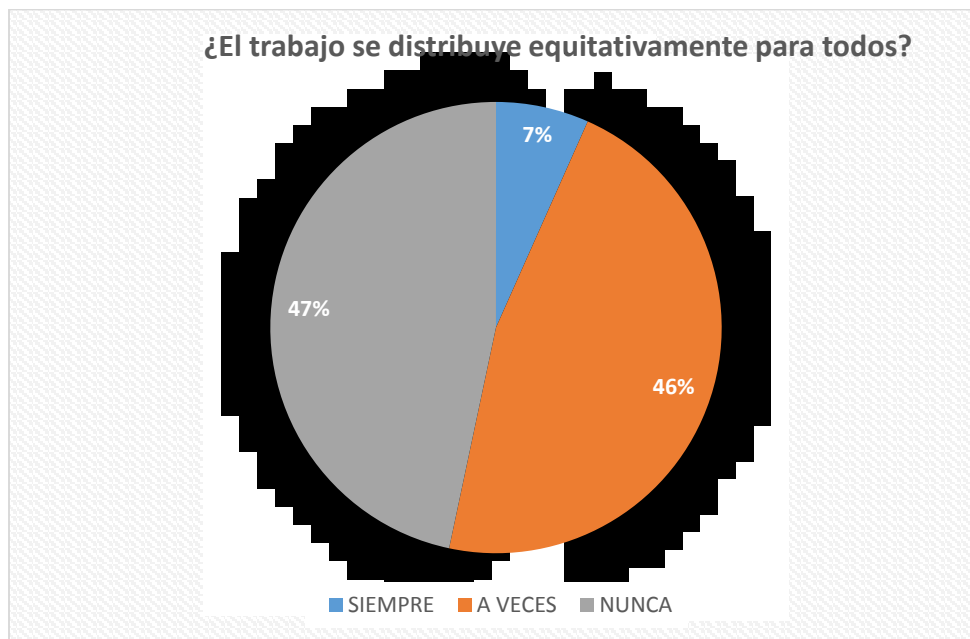


Gráfico No. 24 “Gráfico de pastel, pregunta 1 para la variable de estrés ocupacional  
 Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.



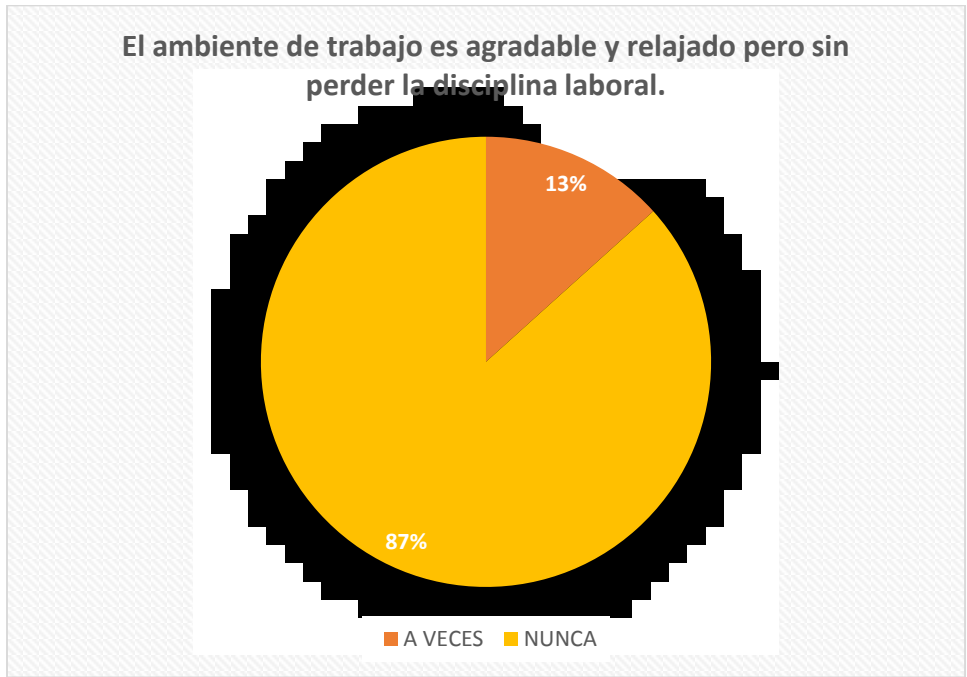


Gráfico No. 25 Gráfico de pastel, pregunta 2 para la variable de estrés ocupacional  
 Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.

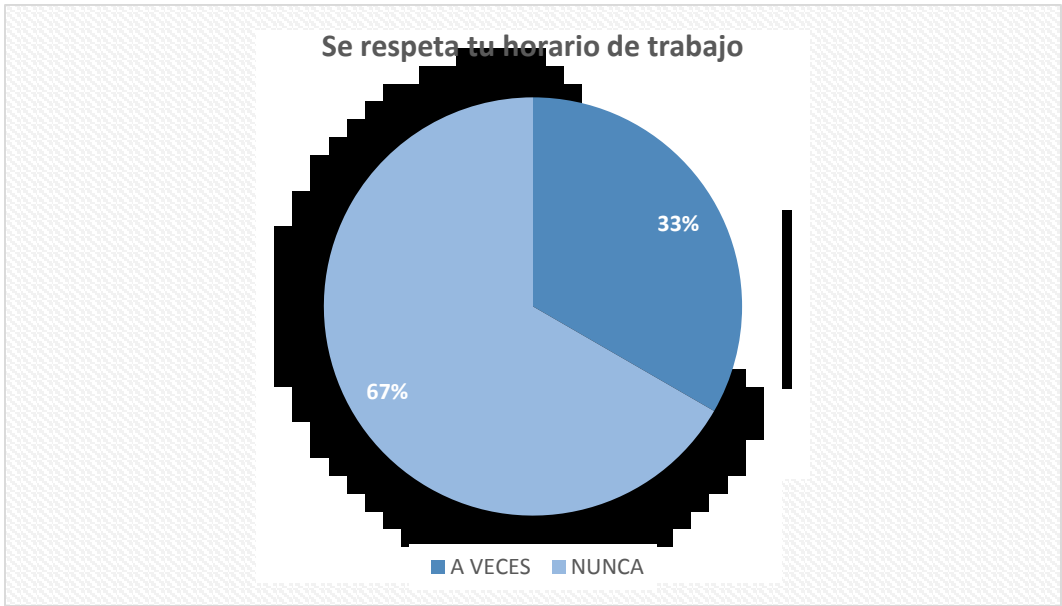
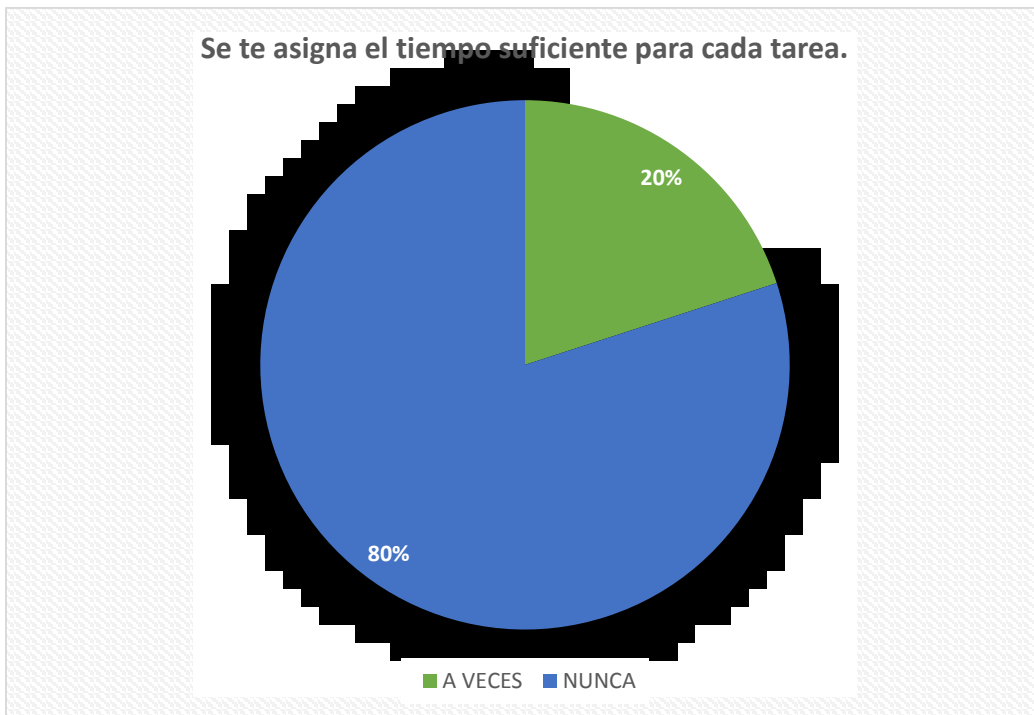


Gráfico No. 26 Gráfico de pastel, pregunta 3 para la variable de estrés ocupacional  
 Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.



*Gráfico No. 27 Gráfico de pastel, pregunta 4 para la variable de estrés ocupacional.  
Fuente: Resultado de la encuesta realizada a los empleados del área de ventas.*

### 3.7 Diseño del programa de mejora del clima laboral.

El objetivo de proponer un plan para mejoras para la satisfacción laboral es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la empresa Mac Computadoras de Morelos, así como resolver las problemáticas detectadas partiendo del diagnóstico realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la satisfacción laboral las cuales son plasmadas en el Diagrama de Pareto como aparece en el punto 3.6. Las variables con mayor afectación y las cuales forman parte del 20% partiendo del principio del mismo son: Trabajo en equipo y estrés ocupacional.

Para la variable de trabajo en equipo, los resultados nos indicaron que el 73% de los empleados considera que no se fomenta el trabajo en equipo y el 27% considera que a veces se fomenta. A su vez el 93% considera que no se toma la opinión de los involucrados cuando existe un problema de trabajo.

El 87% de los empleados indica que no se cuenta con el apoyo de sus compañeros cuando se tiene problemas con el trabajo y no todos asumen la responsabilidad de los resultados de las tareas en equipo.

Cuando se tiene un problema personal, el 80% de los empleados indica que el área no los apoya mientras se resuelve.

Es por estos resultados que se consideran las siguientes acciones, pero antes es importante mencionar que la capacidad para trabajar en equipo es una herramienta clave para el éxito de las empresas. Siempre se ha dicho que dos cabezas piensan mejor que una sola, una afirmación incuestionable. El trabajo en grupo no significa tan solo formar parte de un equipo en el ámbito laboral, sino aprender a trabajar con más gente para alcanzar un objetivo común a todos. Por eso, las actividades de integración y fortalecimiento del grupo facilitan la construcción de las relaciones necesarias para que el equipo funcione.

No se trata de estar de acuerdo en todos los aspectos de un proyecto, sino de que los trabajadores sepan mantener una discusión sobre aspectos de la tarea encomendada y sepan defender su postura por encima de la de los demás compañeros y llegar a un punto de encuentro o de avance. Es por ello que considero que Mac Computadoras de Morelos no debe descuidar más estas capacidades. Es más debe fomentar el trabajo en equipo a través de cursos de capacitación y que impliquen actividades, pequeñas pruebas o desafíos que facilitan la cooperación entre todos los miembros del grupo para resolverlos. Los juegos en grupo promueven las habilidades para el trabajo alineado y efectivo.

<b>Variables y reactivos que se pretenden resolver o mejorar.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos extras que se requieren</b>
Trabajo en Equipo	1.- Contratación de un Coach.	05-01-15	30-12-15	Director General.	Contratación de

				Recursos Humanos Gerente General	personal-Coach.
	2.- Dar a conocer que es el trabajo en equipo y cuál es su propósito fundamental.	12-01-15	16-01-15	Coach. Recursos Humanos. Gerente General. Gerente Comercial	
	3.- Determinar las habilidades de los miembros para que cada uno de ellos de un aporte para lograr el objetivo.	19-01-15	23-01-15	Coach. Recursos Humanos. Gerente General. Gerente Comercial.	
	4.- Creación de reglas y normas dentro del equipo, dar a conocer dichas reglas y normas.	26-01-15	30-01-15	Coach. Recursos Humanos. Gerente General. Gerente Comercial	
	5.- Determinación de estímulos.	26-01-15	30-01-15	Coach. Recursos Humanos. Gerente General. Gerente Comercial	Incentivos monetarios, reconocimientos, etc.

	6.- Fomentar la buena actitud y optimismo.	05-01-15	---	Coach. Recursos Humanos. Gerente General. Gerente Comercial	
	7.- Generar buena comunicación, respeto y confianza.	05-01-15	---	Coach. Recursos Humanos. Gerente General. Gerente Comercial	
	8.- Fomentar el compañerismo a través del apoyo y respeto hacia las opiniones y creencias de cada integrante y realizar pequeñas pruebas y juegos que faciliten la cooperación entre el equipo.	05-01-15	---		
	9.- Realizar nuevamente el diagnostico de clima laboral, evaluación de resultados y comunicación de los mismos.	04-01-16	08-01-16	Recursos Humanos.	
	10.- Evaluación de resultados y comunicación de los mismos.	11-01-16	13-01-16	Recursos Humanos.	

Tabla No. 11. "Determinación de acciones para la variable de trabajo en equipo"

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de trabajo colaborativo dentro de la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y en equipo, evitando en todo momento conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

**Personal Objetivo:** A pesar de que el diagnóstico fue realizado en el departamento de ventas, se considera que las acciones deben estar dirigidas a todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento

**Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad y contratación del Coach.

#### **Acciones:**

##### **1. Contratación de un Coach**

La contratación de un Coach ayudará a entender mejor la cuestión del trabajo colaborativo, es un líder que promoverá el trabajo en equipo y encaminara a los responsables a que se fomente día a día, es decir que no quede como una actividad situacional, por otro lado se reforzara los vínculos positivos laborales, desarrollando la capacidad de asertividad y flexibilidad, con ello de promoverá a su vez la reflexión personal y grupal de cada participante, incentivando la toma de conciencia de la forma de trabajar actualmente y tener la visión y misión para trabajar colaborativamente a través de demostrar las ventajas que tiene el trabajar en equipo.

El coach ayudará a fomentar la comunicación, cooperación y armonía entre los empleados, aumentando su capacidad de influir positivamente tanto a nivel personal, como en el ámbito laboral y porque no en el ámbito familiar, comunitario y social.

Un coach podrá ayudar a aumentar la confianza y creatividad, transmitiendo apoyo y espíritu creativo grupal.

Se generaran ambientes propicios para el aprendizaje, reuniones, negociaciones o cualquier intercambio de información para cumplir con el objetivo.

##### **2.- Dar a conocer que es el trabajo en equipo y cuál es su propósito fundamental.**

Para crear un equipo de trabajo es importante que cada uno de los miembros tenga claro cuál es el propósito fundamental del mismo, la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de este modo será más fácil que todos vayamos en sintonía.

Es importante que el Director General, Gerente General, Gerente Comercial, Recursos Humanos y el Coach se encuentren en esta actividad, ya que no solo es cuestión de que el área de ventas trabaje bajo este esquema y se le solicite realizarlo cada día, si no es una actividad que involucra a toda la empresa para que los objetivos y metas se cumplan tal como fueron definidas pero trabajando colaborativamente.

### **3.- Determinar las habilidades de los miembros para que cada uno de ellos de un aporte para lograr el objetivo.**

Para trabajar en equipo se debe tomar en cuenta las habilidades de los miembros de manera tal que cada uno de los integrantes ofrezca un aporte determinado con el fin de lograr el objetivo planteado.

### **4.- Creación de reglas y normas dentro del equipo, dar a conocer dichas reglas y normas.**

Para conseguir un trabajo en equipo exitoso no se pueden dejar a un lado las reglas y normas que constituirán al grupo, de este modo todos los miembros partirán de la misma premisa, por ejemplo puntualidad, cumplimiento de los objetivos trazados, entre otros.

Estas reglas tendrán que ser plasmadas en un lugar visible para todos los miembros y repetidas constantemente no como una lectura, si no como parte de la conversación del día a día, es importante que los jefes prediquen siempre con el ejemplo para poder cuestionar en caso de que no se estén cumpliendo debidamente.

### **5.- Determinación de estímulos.**

El estímulo es parte importante del trabajo en equipo y no se debe obviar, es importante reconocer los méritos de los miembros cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando.

Estos estímulos se considera deberán estar tabulados de tal manera que no se vea algún tipo de favoritismo y deberán ser comunicados a los integrantes del equipo.

## **6.- Fomentar la buena actitud y optimismo.**

Fomentar la buena actitud es también esencial, por eso quien coordine el equipo debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí y a asumir la responsabilidad de guiar al grupo de ventas de Mac computadoras de la mejor manera posible. Como bien es sabido la buena actitud siempre tiene un impacto en las tareas que realizamos y la manera en que la gente nos percibe. Si se puede mantener una buena actitud en el trabajo, se podrá disfrutar más del mismo y cultivar mejores relaciones con la gente que nos rodea. Incluso esto podría conducir a un mejor desempeño y futuros ascensos dentro de Mac Computadoras.

Para ello se recomienda apreciar las cosas buenas del trabajo y a los compañeros del mismo. Mantener un sentimiento de gratitud y reconocimiento por el entorno se verá reflejado en la actitud positiva. Cuando alguien hace algo bueno siempre hay que reconocerlo. Agradecer a los demás las cosas que hacen por cada uno ayudará a fomentar una actitud positiva en el área de trabajo.

## **7.- Generar buena comunicación, respeto y confianza.**

La comunicación es otra base importante del trabajo en equipo, y no puede estar ausente. Todo lo referente al proyecto debe quedar claramente comunicado y los miembros del equipo deben sentirse en la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso descontentos sin que estos se tomen como represarías.

Cómo en cualquier otro aspecto de la vida, el respeto también es un valor necesario para llevar a cabo cualquier labor que requiera de trabajo en equipo.

La confianza es otro aspecto fundamental dentro del trabajo colaborativo, si no existe confianza difícilmente se puede hablar sinceramente de lo que ocurre y de lo que se piensa realmente.

La comunicación, el respeto y la confianza en el ámbito laboral son un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan.

La relación más relevante es la de líder-empleado, por lo cual es importante tener en cuenta que un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en la productividad.



Se considera que la clave para practicar las buenas relaciones en el trabajo es, principalmente, la disposición del líder para generar estos espacios, por lo cual, se recomienda a las cabezas de los equipos mantener la claridad en todo momento, realizar entregas periódicas a los colaboradores de información relacionada con la situación de la empresa y con el empleo, entre otros aspectos.

Por otro lado, es fundamental que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros de la compañía, así aumentarán el sentido de pertenencia, que a pesar de que se encuentra saludable, en cualquier momento podría decaer.

**8.- Fomentar el compañerismo a través del apoyo y respeto hacia las opiniones y creencias de cada integrante y realizar pequeñas pruebas o juegos que faciliten la cooperación entre el equipo.**

La generación de dinámicas de grupo, permitirá tener un encuentro más cercano de cada integrante y conocer más a fondo su cultura, sus intereses y la forma en cómo actúan en cada situación a través de las dinámicas que se fomenten, de esta manera se competirán e intercambiarán actitudes. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad y se permite respetar las opiniones. El compañerismo aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso, a su vez fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.

En conclusión el fomentar el compañerismo ayuda a tener una mayor aceptación de las soluciones, creencias y opiniones.

Las dinámicas deberán realizarse en algún espacio fuera de la oficina para que no se sienta la presión del trabajo, es decir se busca que los empleados no tengan ningún tipo de estrés en ese momento y se pueda lograr el objetivo en la dinámica para que después sea trasladado en la empresa y se fomente día a día.

**9.- Realizar nuevamente el diagnostico de clima laboral, evaluación de resultados y comunicación de los mismos.**

El segundo diagnóstico de clima laboral tendrá que realizarse un año posterior de las acciones implementadas, con el fin de verificar que impacto tuvieron, se realizara la

evaluación de los mismos y se comunicaran al área con el fin de puntualizar en las ventajas y las desventajas detectadas.

Finalmente se debe intentar ser lo más objetivo posible a la hora de trabajar en equipo, si bien las simpatías personales son válidas, estas no pueden permear en el ambiente laboral, pues podrían causar molestia entre otros miembros del proyecto.

**Variable: Estrés ocupacional.**

Retomando los resultados arrojados en las encuestas, para la variable de estrés ocupacional, los resultados nos indicaron que el 47% de los empleados considera que no se distribuye equitativamente el trabajo para todos y el mismo porcentaje indica que a veces se distribuye equitativamente.

El ambiente de trabajo es agradable y relajado pero sin perder la disciplina laboral, el 87% de los empleados indica que nunca es así, mientras que el 13% restante indica que a veces.

El 67% de los empleados indica que no se respeta su horario de trabajo y el 33% restante considera que a veces.

Finalmente el 80% de los empleados consideran que nunca se asigna el tiempo suficiente para cada actividad y el 20% restante indica que a veces.

Es por estos resultados que se consideran las siguientes acciones, pero antes es importante mencionar que el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves, por lo que es conveniente aprender cómo combatirlo, y conocer técnicas eficaces para su manejo.

<b>Variables y reactivos que se pretenden resolver o mejorar.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos extras que se requieren</b>
Estrés Ocupacional	1- Lograr que los trabajadores no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en Perspectiva.	05-01-15	02-02-15	Recursos Humanos Gerente General Gerente Comercial	
	2- Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y de sus subordinados y que los jefes respeten el horario de trabajo.	02-02-15	06-02-15	Recursos Humanos Gerente General Gerente Comercial	
	3- Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.	08-01-15	12-02-15	Recursos Humanos Gerente General Gerente Comercial	
	4- Distribuir equitativamente el trabajo para los integrantes y asignación de tiempo suficiente para cada tarea.	08-01-15	12-02-15	Recursos Humanos Gerente Comercial	

	5.- Fomentar un agradable y relajado ambiente de trabajo.	08-01-15	12-02-15	Recursos Humanos Gerente General Gerente Comercial	
--	---	----------	----------	--	--

*Tabla No. 12. Determinación de acciones para la variable de estrés ocupacional*

*Fuente: Propuesta elaborada por Marisol Ayala Urrutia*

**Objetivo:** La eliminación del estrés ocupacional a través de diferentes actividades y herramientas que permitan la distribución equitativa del trabajo, el ejercer un agradable y relajado ambiente de trabajo sin perder la disciplina laboral, a su vez que la empresa respete el horario laboral y que los responsables asignen el tiempo suficiente para cada tarea.

**Personal Objetivo:** A pesar de que el diagnóstico fue realizado en el departamento de ventas, se considera que las acciones deben estar dirigidas a todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento

**Presupuesto:** No se considera necesario, pero se debe considerar el pago de horas extras en caso de ser laboradas.

**Acciones:**

- 1. Lograr que los trabajadores no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.**

Este fenómeno ocurre en cada momento, los empleados suelen preocuparse por asuntos poco importantes y dedican mucho tiempo a resolver cuestiones que no son requeridas en ese preciso momento y dejan a un lado lo verdaderamente importante.

Para ello el mantener una excelente comunicación es parte de la estrategia para evitar este tipo de cuestiones que podrían provocar un problema quizá en un futuro. La comunicación con los superiores y que los superiores la tengan con sus subordinados para que ellos encaminen y den el concepto de asuntos importantes y urgentes.

Una vez comprendiendo estos dos conceptos, trabajando colaborativamente se podrían concluir con ambas cuestiones.

**2. Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y de sus subordinados y que los jefes respeten el horario de sus empleados.**

El coach tiene un papel fundamental en este punto, ya que se requiere una capacitación a los directivos y subordinados en relación del tiempo.

Esta actividad tiene como fin concientizar a los directivos para que tengan presente que el tiempo debe distribuirse adecuadamente tanto para su persona, como en la organización y con ello no disponer del tiempo de sus subordinados, es decir respetar el horario laboral.

**3. Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.**

En dicho punto se pretende que antes de cada proyecto, se realice una junta para darlo a conocer y a su vez convocar a los empleados para conocer sus reacciones, opiniones y comentarios al respecto del mismo, de esta manera en una segunda sesión los directivos en conjunto con el coach (Primeras sesiones) podrán establecer y encaminar que la meta pueda tener un significado para cada uno de los empleados.

**4. Distribuir equitativamente el trabajo para los integrantes y asignación de tiempo suficiente para cada tarea.**

Se deberá solicitar a cada empleado un listado de las actividades que realiza, así como la definición de las actividades que consideran importantes y urgentes, con ello se complementara la actividad número 1, de esta manera Recursos Humanos verificara los datos otorgados para realizar una reestructura de actividades y distribuir equitativamente el trabajo.

### **5. Fomentar un agradable y relajado ambiente de trabajo.**

Un mejor humor reduce el estrés, para ello se debe estimular la motivación y la creatividad, se debe fomentar la amabilidad entre los compañeros de trabajo, se deberá procurar una actitud positiva, “ya que la energía se contagia a los que nos rodean”

A su vez se deben fomentar que las críticas y regaños se tomen de manera constructiva, evitar discusiones y situaciones que generen presión en el lugar de trabajo.

Lo anterior se lograra con dinámicas de grupo donde se le permitirá al empleados ser el mismo, que no sienta la necesidad de adoptar una personalidad diferente para ser aceptados, esto siempre con el apoyo del coach.

## CONCLUSIONES

1. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un trabajador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad y su satisfacción dentro de la empresa, el clima laboral dentro de la empresa resulto estar en una etapa crítica, es decir un estado enfermo, sin embargo los empleados al momento de realizar el estudio mostraron interés en querer cambiar dicho status en el cual los beneficios para ellos incrementaran y comprenden que la empresa son ellos mismos.
2. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo a la mejora continua de la empresa. Cabe mencionar que la actitud optimista puede ser contagiada y esto podrá ser parte del crecimiento personal y profesional de cada usuario.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional de Mac Computadoras de Morelos, necesita atención inmediata en incentivar el trabajo colaborativo, la motivación y comunicación.
4. Las causas que afectan el clima organizacional en la empresa Mac Computadoras de Morelos, se destaca la sobrecarga laboral y la falta de trabajo colaborativo.
5. Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral.
6. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional de Mac Computadoras de Morelos, necesita atención inmediata en incentivar el trabajo colaborativo, la motivación y comunicación y manejo de estrés ocupacional.

7. El reconocimiento y logro de objetivos son reconocidos por los superiores, y de acuerdo a los empleados, estos logros guardan relación con sus objetivos personales.
8. En opinión de los colaboradores, la empresa cuenta con incentivos para un buen desempeño, aunque el salario no necesariamente forma parte de estos incentivos. Para el empleado, se percibe que la empresa da más premios por desempeño, pero no siempre se da la capacitación requerida y no se propicia a que se establezcan nuevas metas. Esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de la motivación.
9. Los empleados de la organización están de acuerdo en que no existe trabajo en equipo en el departamento; se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión del área y la interrelación entre dos o más departamentos.
10. La evaluación de la dimensión de comunicación evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, la comunicación suele ser clara y oportuna, a su vez se recibe retroalimentación clara de los trabajos realizados, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta con regularidad.

Por ser una de las variables que requiere atención inmediata, considero que en la empresa no existe una tradición de trabajo en equipo, porque, por un lado, no se había sentido dentro la misma la necesidad de hacerlo, o mejor dicho, no ha dimensionado la magnitud que conlleva el no trabajar colaborativamente y por otra parte, el sistema educativo formal ha fomentado más el individualismo, desde nuestra incursión por el Kinder vemos como los maestros nos premian por el primero en entregar un trabajo, vemos como a lo largo de la primaria, secundaria e incluso en la preparatoria se crean actitudes egoístas de competencia, más que la colaboración. Así vemos el entorno, desde el aula escolar, los deportes y el trabajo profesional, se busca el triunfo personal, pues creemos que lograrlo con alguien más nos quita mérito, una vez llegando a la Universidad nos topamos con la nueva manera de trabajar, que es el trabajo colaborativo, sin embargo dichos grupos generados por si solos no llegan a tener empatía.



En un equipo de trabajo hay más ideas, más mentes humanas trabajando que hacen que luzca más, que hay posibilidad de un mayor avance o alcance. Al trabajar en Equipo se logra avanzar y ser más productivo, estar departiendo constantemente con empresas con personas que enriquece el desarrollo personal y mantiene más despiertos los sentidos y las ganas de esforzarnos para ser mejores.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativamente. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características.

Debido a esta práctica individualista tan frecuente, se hace necesario que las empresas que se han dado cuenta de las bondades del trabajo en equipo, capaciten a sus trabajadores para prepararlos a este nuevo tipo de organización, de la mejor manera y a las empresas que no lo saben, mostrarles el beneficio del trabajo colaborativo.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar el estudio del Clima Organizacional en las restantes áreas de la empresa.
2. Realizar un taller con los Directivos de la Sucursal con el objetivo de acordar las formas y vías de aplicación del plan de mejoras propuesto.
3. Convocar a una reunión con los trabajadores de la empresa y los directivos para la discusión de los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Centro de calidad, La ruta de la calidad y las 7 herramientas básicas, División de Ingeniería y Arquitectura, Tec de Monterrey, México, 2002.
2. Gómez – Mejía, Luis R., Dirección y gestión de recursos humanos, 3<sup>ra</sup> ed., México: Prentice – Hall, 2001.
3. Kreitner – Kinicki, Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas, trad. de: Organizational behavior: key concepts, skill and best practic, México: McGraw – Hill Interamericana, 2003.
4. Malott, María E., Paradoja de cambio organizacional, México: Trillas, 2001.
5. Schermerharm, John R., Comportamiento organizacional, trad. de: Organizational behavior, México DF: Limusa, Wiley, 2004.
6. Gómez – Mejía, Luis R., Dirección y gestión de recursos humanos, 3<sup>ra</sup> ed., México: Prentice – Hall, 2001.
7. González Cornejo, Aurelio, Desarrollo organizacional: la alternativa para el siglo XXI, México: Pac, 2000.
8. Guizar, Rafael, Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones, 2<sup>da</sup> ed. McGraw Hill,2003.
9. Hoff, Anne Sigismund, El cambio estratégico: cuando las empresas cambian de orientación, México D.F: Oxford University, 2002.
10. Kotter, John P., Las claves del cambio, Barcelona: Deusto, 2003.
11. Kreitner – Kinicki, Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas, trad. de: Organizational behavior: key concepts, skill and best practic, México: McGraw – Hill Interamericana, 2003.
12. Malott, María E., Paradoja de cambio organizacional, México: Trillas, 2001.
13. Porter, Michael, Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, (2<sup>da</sup> ed.). México: Cecsa, 2002, trad. de: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.
14. Porter, Michael, Ser competitivo: nuevas aportaciones. Bilbao: Deusto, 2003, trad. de: On competition.
15. Bernal Torres, Cesar Augusto Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, México D.F, Pearson Educación, 2006.

16. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson, 10ma edición, 2004.
17. Rodríguez M, Darío, Diagnóstico Organizacional, Editorial Alfaomega, 6ta edición, 2005, Buenos Aires.
18. 2005, Buenos Aires.
19. Schein, Edgar H., Organizational culture, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, (2088-88.), 1988.
20. Fresco, Juan Carlos, El proceso de transformación y cambio en las organizaciones: la transformación de la mente para lograr el cambio, Editorial Buenos Aires, Buenos Aires, 2005.
21. Cotton, Peter, Desarrollando un clima organizacional óptimo, 2007, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com>.
22. Daft R.I. Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson; 2005.
23. Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.
24. Porras J.I, Robertson P. Desarrollo Organizacional: teoría, práctica e investigación. 2ª ed. Vol. 3 México: Editorial M.D Dunnet y L.M Hough; 1992.
25. Stephen R. Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall; 1999.
26. Robbins Stephen P., D. C. (2000). Fundamentos de Administración. Prentice Hall.
27. Cummings G. Thomas, W. G. (2007). Desarrollo Organizacional y cambio. Thomson editores.
28. Robbins Stephen P., J. T. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson.
29. Rodríguez Mansilla, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. Alfaomega.
30. Burke, W. W. (1988). Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo. SITESA
31. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch. (1973) Organización y ambiente. Ed. Labor.
32. Alles, M. (2009) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.
33. Enrique B. Franklin, Mario Krieger (2011) Comportamiento Organizacional “Enfoque para America Latina. Editorial Pearson.
34. Alton C. Bratlett, Thomas A. Kayser (2002) Cambio de la conducta organizacional. Editorial Trillas.
35. David M. Lavine, Timothy C. Krehbiel, Mark L. Berenson. (2006) Estadística para administración. Editorial Pearson.

## ANEXOS

VACIADO DE DATOS CUESTIONARIOS																		
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROMEDIOS	STATUS	
<b>Sentido de Pertenencia</b>	PROMEDIO															8.16	ESTABLE	
1	10	8	8	8	6	8	10	8	6	6	10	10	10	8	10	126		8.40
2	8	8	8	10	8	8	8	10	8	8	8	8	8	10	10	128		8.53
3	10	8	8	8	8	8	8	10	8	8	8	8	8	8	10	126		8.40
4	10	8	8	8	6	6	8	8	6	6	6	6	6	10	8	110		7.33
5	10	8	10	8	8	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	122		8.13
<b>Comunicación</b>	PROMEDIO															7.05	ENFERMA	
1	10	8	10	8	6	6	8	6	10	6	8	6	8	8	8	116		7.73
2	8	8	8	6	6	6	6	6	8	6	6	8	6	8	6	102		6.80
3	6	6	6	6	6	6	8	6	8	6	6	8	6	6	8	98		6.53
4	8	8	8	6	6	6	6	6	8	6	6	8	6	8	6	102		6.80
5	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	120		8.00
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	6	6	8	6	8	96	6.40	
<b>Manejo de Conflictos</b>	PROMEDIO															8.09	ESTABLE	
1	8	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	10	8	8	8	124		8.27
2	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	120		8.00
3	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	8	120	8.00	
<b>Motivación</b>	PROMEDIO															7.22	ENFERMA	
1	8	6	8	8	8	8	8	6	6	6	8	6	6	6	8	106		7.07
2	8	8	6	8	8	8	8	6	8	6	8	6	6	6	8	108		7.20
3	8	8	8	8	8	6	6	8	6	8	6	8	8	8	8	112		7.47
4	6	8	8	8	6	6	6	8	6	6	6	6	6	8	8	102		6.80
5	8	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	118		7.87
6	8	8	6	6	8	6	8	8	8	6	6	6	8	6	6	104	6.93	
<b>Evaluación de desempeño</b>	PROMEDIO															8.30	ESTABLE	
1	8	10	8	10	8	8	8	10	8	10	6	8	8	8	8	126		8.40
2	10	8	8	8	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	124		8.27
3	8	10	6	10	8	8	8	8	8	10	8	8	8	8	8	124		8.27
4	8	8	8	8	10	8	8	8	8	8	8	10	8	8	8	124	8.27	
<b>Trabajo en Equipo</b>	PROMEDIO															6.24	EPIDEMIA	
1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	6	6	8	8	98		6.53
2	6	6	6	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	92		6.13
3	6	6	6	8	6	6	6	6	6	6	8	8	6	6	6	90		6.00
4	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	6	6	6	94		6.27
5	6	6	8	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	94	6.27	

<b>Estimulación</b>	PROMEDIO														8.07		ESTABLE	
1	10	8	8	6	8	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	118		7.87
2	8	10	8	8	8	10	8	10	10	8	8	8	8	6	8	126		8.40
3	8	8	10	8	8	8	8	8	8	6	8	6	8	8	8	118		7.87
4	8	10	8	8	10	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	122		8.13
<b>Liderazgo</b>	PROMEDIO														8.11		ESTABLE	
1	8	10	8	10	8	6	8	8	8	8	10	10	8	8	8	126		8.40
2	8	8	10	8	10	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	126		8.40
3	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	8	8	124		8.27
4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	120		8.00
5	8	8	6	8	8	8	8	6	8	8	8	6	6	8	8	112		7.47
<b>Estrés Ocupacional</b>	PROMEDIO														6.63		EPIDEMIA	
1	6	8	6	6	6	8	8	6	6	8	6	10	8	8	8	108		7.20
2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	94		6.27
3	6	6	6	6	6	6	6	8	6	8	6	8	8	8	6	100		6.67
4	6	6	6	6	6	8	8	8	8	6	6	6	6	6	6	96		6.40