



872702

**Universidad Don Vasco, A.C.9**

-----INCORPORACIÓN No. 8727-02-----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA EMPRESA, AUTOMÓVILES Y  
CAMIONES DE URUAPAN, S.A. DE C.V. "

**TESIS**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

*Adriana/Fabela Constantino*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, 2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# **PAGINACION DISCONTINUA**

## ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                  | <b>III</b> |
| <b>Capítulo 1</b>   |            |
| <b>LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA</b>                     |            |
| 1.1 Definición de administración.....                     | 9          |
| 1.2 Importancia de la administración.....                 | 10         |
| 1.3 Definición de empresa.....                            | 11         |
| 1.4 Importancia de la administración en las empresas..... | 12         |
| 1.5 Elementos que constituyen la organización.....        | 14         |
| 1.6 Proceso administrativo.....                           | 17         |
| 1.6.1 Previsión.....                                      | 19         |
| 1.6.2 Planeación.....                                     | 19         |
| 1.6.3 Organización.....                                   | 21         |
| 1.6.4 Integración.....                                    | 22         |
| 1.6.5 Dirección.....                                      | 22         |
| 1.6.6 Control.....  | 25         |
| <b>Capítulo 2</b>   |            |
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>                               |            |
| 2.1 Motivación.....                                       | 28         |
| 2.1.1 La motivación en la empresa y su importancia...     | 30         |
| 2.1.2 Modelos de motivación.....                          | 31         |
| 2.1.3 Teorías motivacionales.....                         | 31         |

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I

|  |    |
|--|----|
| 2.1.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.....                                   | 32 |
| 2.1.3.2 Enfoque Motivación-Higiene.....  | 33 |
| 2.1.3.3 Porter Lawler.....   | 34 |
| 2.1.3.4 Motivación de las Necesidades de Macclelland.....                                | 34 |
| 2.1.3.5 Teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom.....                            | 35 |
| 2.2 Liderazgo.....   | 37 |
| 2.2.1 Concepto de Liderazgo.....   | 37 |
| 2.2.2 Estilos de Liderazgo.....  | 39 |
| 2.3 Comunicación.....  | 43 |
| 2.3.1 Concepto de Comunicación.....  | 44 |
| 2.3.2 Proceso de Comunicación.....   | 45 |
| 2.4 Supervisión.....   | 47 |
| 2.5 Relación que existe entre los elementos que constituyen el clima organizacional..... | 48 |
| <b>Capítulo 3</b>  |    |

**COMPETITIVIDAD**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Antecedentes.....                                  | 51 |
| 3.2 Conceptos de competitividad.....                   | 51 |
| 3.3 La competitividad y la estrategia empresarial..... | 53 |

**Capítulo 4**

**CASO PRACTICO**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 4.1 Metodología y objetivos..... | 57 |
|----------------------------------|----|



II

|  |    |
|--|----|
| 4.2 Análisis de los resultados de la información obtenida... | 59 |
| CONCLUSIONES.....  | 81 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 86 |
| ANEXOS.....  | 89 |

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

III

Nuestros pensamientos son  
nuestras palabras, nuestras palabras son nuestros  
actos, y nuestros actos hacen nuestra forma de ser.  
Lo que somos depende de nosotros, por que en  
nosotros está el escoger el objetivo que debe dar un  
sentido a nuestra vida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DEDICATORIA:**

Con todo el amor del mundo para todas aquellas personas que estuvieron y están presentes en mi vida, por su apoyo comprensión y amor incondicional que siempre me han brindado. Con especial agradecimiento y reconocimiento a mis padres ya que por ellos he logrado alcanzar uno mas de mis objetivos. Gracias.....

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## INTRODUCCIÓN

Es indispensable que toda empresa tenga en consideración la importancia y funcionamiento que tiene hoy en día el clima organizacional dentro de ella, para su adecuada integración y funcionamiento.

Los resultados que se obtendrán con el estudio y funcionamiento del clima organizacional dentro nos servirán de base para su análisis y detección de posibles mejoras que le permitan a la empresa la pauta para un desarrollo y desenvolvimiento adecuado que se refleje de manera considerable en los cambios susceptibles de mejora internamente, la adaptación a nuevas tecnologías, mercados y retos; así como al ritmo vigoroso del cambio.

Por medio de un clima organizacional adecuado es posible lograr mantenernos a la vanguardia de los cambios actuales, así mismo permite lograr que los colaboradores de una empresa se desarrollen adecuada y funcionalmente logrando obtener una integración total de todos sus elementos que nos traerá como resultado el logro y alcance de los objetivos que persigue la empresa.

El clima organizacional su importancia y funcionamiento es un tema de gran interés e importancia escogiendo para tal análisis a la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. De C.V. consolidada en la localidad con un constante

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

crecimiento que ha buscado la diversificación y comercialización de diferentes líneas de autos para así mantener satisfechos a sus clientes.

El desarrollo del siguiente trabajo se basa en una investigación documental abarcando los temas necesarios que posteriormente nos ayudarán a la comprensión y análisis de los resultados obtenidos en nuestra investigación de campo.

En nuestro primer capítulo la administración y la empresa encontraremos temas indispensables e iniciales que nos apoyaran para una mejor comprensión tales como: definiciones de administración, la importancia hoy en día de la administración, definiciones de empresa, la importancia de la administración en las empresas, los elementos que constituyen una organización; así como el proceso administrativos conjuntamente con cada una de sus etapas y elementos.

Nuestro segundo capítulo dedicado al clima organizacional hablamos ampliamente de cada uno de los elementos que lo integran; iniciando con la motivación, la motivación en la empresa y su importancia, modelos de motivación, teorías motivacionales haciendo mención a las mas importantes, dentro del tema de liderazgo manejamos conceptos de este, así como los diferentes estilos de liderazgo, igualmente es el caso de la comunicación y supervisión; este segundo capítulo lo finalizamos hablando de la relación que existe entre los elementos que constituyen el clima organizacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En nuestro tercer capítulo hablamos de la competitividad; antecedentes, conceptos y la competitividad y la estrategia empresarial; de igual manera realizamos una relación estrecha entre la competitividad y el clima organizacional.

Por último nuestro cuarto capítulo está constituido por nuestro caso práctico, encontrándose en este la metodología que se siguió y objetivos, así también encontraremos el análisis correspondiente de los resultados de la información que se obtuvo.

## CAPÍTULO 1

### LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

En este primer capítulo abordaremos temas importantes, significativos y representativos para entender y comprender la aplicación y función de la administración dentro de las empresas.

Así pues se encontrará material en el que se analiza conceptos básicos de la administración para que posteriormente se logre tener una comprensión mayor de la relación que tiene ésta dentro de cualquier ámbito.

#### 1.1 Definición de administración

"La administración es hacer a través de los demás, servicio y subordinación son sus elementos principales"(REYES, 1972:15).

La administración podemos considerarla como la actividad mas importante que el ser humano desarrolla, todo esto con la finalidad de lograr metas y objetivos que apoyan en la adecuada aplicación y uso de los recursos con los que cuenta la organización.

Por lo tanto podemos decir que por medio de la administración es posible alcanzar el grado más alto de eficiencia y eficacia en el factor humano así como

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

en la aplicación y distribución de todos los recursos con los que cuenta una empresa, encaminando todos estos esfuerzos al logro de los objetivos.

También podemos definir a la administración como " un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos" (TERRY, 1992:89).

Conceptualizando todo lo anterior podemos entonces decir que la administración conjuntamente hace uso del proceso administrativo para llevar a cabo una adecuada y funcional previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de todos los recursos con los que cuenta una empresa para así llegar al alcance de los objetivos previamente establecidos, alcanzando el máximo rendimiento o beneficio con la utilización mínima de esfuerzos.

## **1.2 Importancia de la administración**

Es indiscutible que la herramienta mas poderosa con la cuenta el hombre para realizar las diferentes funciones que le permita satisfacer sus necesidades de la manera mas óptima y con el aprovechamiento óptimo de los recursos es la administración, sin duda alguna se que podremos pensar que el hombre puede realizar diferentes actividades sin el auxilio o el apoyo de la administración pero considero que estas actividades serían realizadas de manera imperfecta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La administración nos brinda las herramientas necesarias para desempeñar esta actividad de la mejor manera nos da los lineamientos y conocimientos; comprobables y aplicables necesarios para encausar las acciones pertinentes y adecuadas dentro y por qué no fuera de una organización.

Podemos decir que por medio de la administración, su uso, técnicas, herramientas y aplicación adecuada es posible impartir eficiencia al factor humano, la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos y / o servicios; adelantándose a contingencias o situaciones cambiantes. Logrando alcanzar y obtener la eficiencia dentro de toda la organización, haciendo posible la obtención y aplicación adecuada de los recursos; respecto a esto sobresale la evidente idea de que ninguna empresa puede alcanzar el verdadero éxito si no cuenta con una administración competente.

### **1.3 Definición de empresa**

Existen diferentes definiciones de empresa pero en su esencia todas nos conducen hacia el mismo fin por consiguiente la empresa la podemos definir como "una unidad económico social en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la empresa actúa" (GUZMÁN, 1990:69)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"La empresa la integran bienes materiales, hombres, y sistemas y se puede estudiar en los siguientes aspectos: económicos, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto" (REYES, 1990:72)

"Es una entidad económica que realiza actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios" (FERNÁNDEZ, 1991:125)

De las definiciones anteriores podemos rescatar la idea de que la integración básica e indispensable de una empresa radica en la integración y organización de todos los recursos técnicos, económicos así como con la conjugación del factor humano encausados todos ellos hacia el logro de un objetivo determinado, que bien puede ser un producto o servicio.

Podemos concluir y entender entonces a la empresa como un ente económico constituido en una estructura conformada por una diversidad de recursos encausada al logro y cumplimiento de determinados objetivos.

#### **1.4 Importancia de la administración en las empresas**

"La administración sea donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste" (REYES, 1995:28)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De lo anterior podemos decir que ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no cuenta con una administración competente. La administración, se aplica a organizaciones pequeñas, y grandes, a empresas cuyo fin es la obtención de una utilidad y a las no lucrativas, tanto empresas industriales como de servicio. Sin importar el tamaño o giro el éxito de éstas depende de la capacidad del directivo o gerente para encausar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva

La administración imparte eficiencia a los esfuerzos humanos hace posible la obtención de los recursos necesarios y adecuados a la empresa, se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes proporcionando mayor amplitud de criterio. La administración pone en orden los esfuerzos, permite agrupar sucesos aparentemente aislados que al relacionarse entre si adquieren significado en el funcionamiento de la organización. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades y dictar las mejores soluciones.

Por lo tanto podemos decir que la administración efectiva es la preocupación de cualquier organización sin importar su giro o su finalidad, y que ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no cuenta con una administración competente.

Con todo lo anterior podemos entender a un mejor la importancia que tiene la administración para una empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 1.5 Elementos que constituyen a la organización

Son tres los elementos esencialmente que conforman toda organización, que conjuntamente y en constante interacción dan como consecuencia el funcionamiento, alcance de objetivos y crecimiento de la organización.

- Bienes materiales
- Hombres
- Sistemas

### Bienes materiales

a) Ante todo, integran la empresa: sus edificios; las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican mas el detalle la acción de la maquinaria.

b) Las materias primas, lo que ha de salir transformado en productos, madera hiero etc. Las materias auxiliares es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, combustibles, lubricantes, abrasivos, etc. Los productos terminados, que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay posibilidad y aun conveniencia, de no hacerlo. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

c) Dinero toda la empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero sobre todo la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un "capital" constituido por valores acciones etc.

### **Hombres**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego el de máxima dignidad.

a) Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es primordialmente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según tengan conocimientos o pericias especiales.

b) Los empleados, aquellos trabajadores cuya labor es de categoría mas intelectual y de servicio, conocidos mas bien con el nombre de "trabajo de oficina" pueden ser también calificados o no calificados.

c) Los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

d) Los técnicos, personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

e) Altos ejecutivos, personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

f) Directores, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### **Sistemas**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosa, las diversas personas, o estas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

a) Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes métodos, etc. Sistemas de ventas como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc. Sistemas de finanzas como las distintas combinaciones de capital propio y prestado etc.

b) Sistemas de organización y administración consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir su separación de funciones, su numero de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización etc.(REYES 1994:152-154).

Como hemos podido darnos cuenta son tres los elementos que conforman la organización, su conjugación e interacción hacen posible el desenvolvimiento diario de una empresa; si alguno de estos elementos falta podemos decir que no

podría existir una organización, ya que son éstos en conjunto quienes la conforman y hacen posible su adecuado, funcional, eficaz y eficiente desenvolvimiento.

#### **1.6 Proceso administrativo**

Podemos decir que la comprensión, análisis y estudio de la administración, es mas fácil mediante la organización útil y clara del conocimiento.

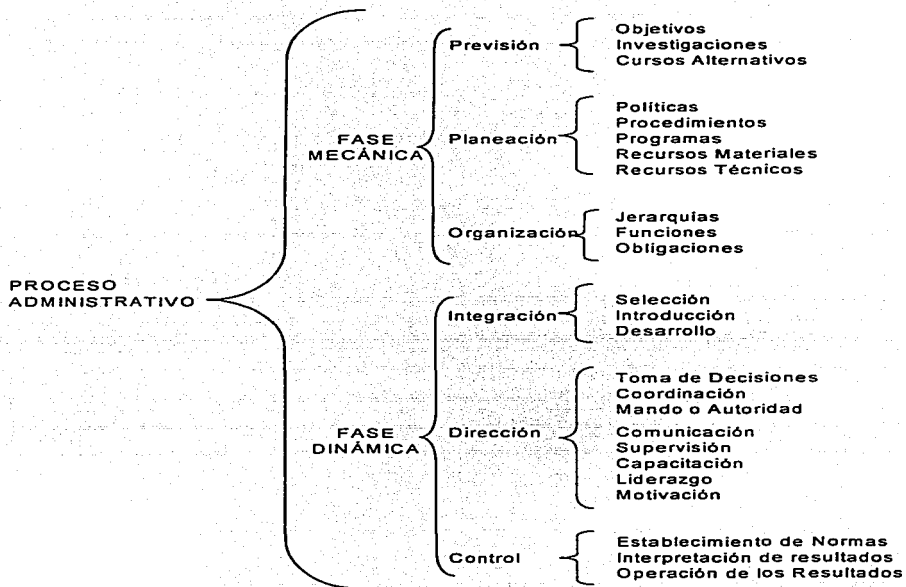
El proceso administrativo es el medio por el cual la administración tiene un control del desarrollo de la empresa.

Así pues es indispensable que toda empresa conozca y utilice el proceso administrativo, para llegar a alcanzar un verdadero desarrollo organizacional y cada una de las etapas del ya mencionado proceso administrativo, para lograr un buen funcionamiento e interacción de toda la organización.

Al estudiar la administración y con el fin de tener una visión mas amplia de conjunto del proceso administrativo es útil e indispensable realizar una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo conforman, según Reyes Ponce, de acuerdo al siguiente esquema: (Véase cuadro N° 1.6)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cuadro N° 1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO**



(REYES, 1995:64)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.6.1 Previsión**

La previsión consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social la investigación y valorización de cuales serán las condiciones futuras que habrán de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende las siguientes etapas:

- **Objetivos:** A esta etapa corresponde fijar los fines y los plazos
- **Investigaciones:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse en el futuro.
- **Cursos alternativos:** Esta etapa se refiere de la adaptación genérica de los medios encontrados y a los fines propuestos, ara ver las distintas posibilidades de acción que existen.

### **1.6.2 Planeación**

La planeación consiste en la determinación del curso correcto de acción que ha se habrá de seguir , fijando los principios que habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, así como la fijación del tiempo necesario para su realización.

La planeación comprende las siguientes etapas:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Políticas: Son los principios para orientar la acción a ejecutar.
- Procedimientos: Es la secuencia de operaciones o métodos aplicables.
- Programas: Es la fijación de tiempos requeridos para el logro de los objetivos.

Podemos decir entonces que la planeación consiste en realizar una elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se ha de realizar, es decir, se presume los cambios que puede deparar el futuro y se establecen medidas necesarias para afrontarlo.

Podemos comprender entonces que la planeación representa una de las actividades principales en el proceso administrativo ya que por medio de la planeación es posible consolidar la estructura jerárquica de una empresa, y en su caso, contribuye a su vez a la modificación de esta para hacer frente a situaciones diferentes.

La planeación es un proceso racional que busca prever condiciones o posibilidades futuras y tomar una serie de decisiones para llegar al alcance satisfactorio de los objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Concluyendo diremos que la Planeación dentro de la administración es el proceso de definir y ocupar las actividades de la empresa, de tal manera que se puedan asignar en la forma más lógica y concisa las acciones a realizar teniendo una ejecución por de mas eficaz, siendo la planeación en gran parte una de las

fases mas delicadas e importantes, ya que en gran parte de esta dependerá el éxito o el fracaso de una empresa. ya que es en esta etapa precisamente donde se hará la planteamiento previo de las acciones que han de seguir.

### **1.6.3 Organización**

Todas las instituciones deben organizarse de manera que puedan ejercer las funciones jerárquicas de dirección, control, asesoramiento y operación.

La organización se refiere a la estructura técnica de las relaciones que se deben dar se entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales y colectivas necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

De la misma definición se presumen claramente tres etapas.

- **Jerarquías:** Consiste en la fijación de la autoridad correspondiente a cada nivel.
- **Funciones:** Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- **Obligaciones:** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada para una persona.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

En todo caso la organización es un proceso en donde se determina que es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo las actividades necesarias en segmentos los suficientemente pequeños para que



puedan ser desempeñadas por una persona, suministrando los medios para una organización no interfiera uno con otros.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para lograr un objetivo común. Por lo tanto podemos concluir diciendo que organización está definida como el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en forma más eficiente para lograr los objetivos.

#### 1.6.4 Integración

Esta etapa consiste en los procedimientos para dotar al organismo social o empresa de todos aquellos medios necesarios para su mas eficaz funcionamiento, en una búsqueda constante de un mejor crecimiento y desarrollo.

Aunque podemos entender que la integración comprende personas y cosas, por lógica podemos deducir que es mas importante la de las personas, sin dejar de la lado los elementos administrativos. Así la integración cumple su función de transformar personas y cosas, en miembros activos, correlacionados y articulados a los elementos administrativos y al propio sistema en sí.

#### 1.6.5 Dirección

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La dirección consiste en impulsar, coordinar, y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo mas eficaz los planes señalados anteriormente.

Podemos decir que el propósito principal de la dirección consiste en establecer la estructura formal de la institución vigilando además la administración de acuerdo con la proyección establecida por los niveles de autoridad localizados en esta función; fijación y evaluación de objetivos y políticas por parte de la gerencia o administración general.

La dirección comprende de las siguientes etapas:

- **Mando o Autoridad:** Es el principio del que deriva toda la organización y por lo mismo su elemento principal que es la dirección, se estudia como delegarla y como ejercerla.
- **Comunicación:** Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
- **Supervisión:** La función quizás última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.
- **Coordinación:** Esto implica el ordenamiento simultaneo y armonioso de los componentes de la empresa hacia la búsqueda de los objetivos establecidos.

➤ **Toma de Decisiones:** Es la elección de un curso de acción a seguir de entre diversas alternativas, buscando aquellas que más estén vinculadas a la determinación de los objetivos de la empresa.

➤ **Liderazgo:** Esto es influir sobre las demás personas para lograr que se esfuercen de buen grado y entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos tanto de grupo como de la organización.

➤ **Motivación:** Constituye todos aquellos factores que originan conducta, y bien aplicada dirige esas conductas hacia el objetivo de la empresa así es función de la dirección, mantener satisfechos a sus trabajadores con el fin de facilitar su desarrollo y el buen entendimiento en el trabajo.

Podemos decir entonces que la dirección consiste, en evaluar la efectividad de sus estrategias para lograr tener mejores resultados, revisar la estructura del mercado dentro del cual se opera, para determinar los cambios pertinentes que deban introducirse, con el fin de preservar la misión o función básica del negocio.

Para que la dirección sea efectiva dentro de la organización requiere de seleccionar un buen equipo de colaboradores; aprender a negociar participativamente los objetivos de cada grupo y de cada persona; realizar una adecuada delegación, facilitar los recursos necesarios así como factor de suma importancia saber motivar y buscar la capacitación del personal, interviniendo constructivamente en los conflictos y diferencias entre personas y grupos.

### 1.6.6 Control

Desde la planeación, se establece pautas de referencia e indicadores que al paso del tiempo deben verificarse para saber si se va por el rumbo correcto.

El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, mejorar y en su caso formular nuevos planes.

La etapa de control comprende tres etapas:

- > Establecimiento de normas: Sin éstas es imposible realizar la comparación base de todo control.
- > Operación de Controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- > Interpretación de resultados: Esta es una función que vuelve a constituir un medio de planeación. (REYES,1995:61-64)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La teoría de la administración defiende el control como la base del proceso administrativo que efectúa la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados. Ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Así pues el control es la aparición del resultado de la acción. Para ejercer un buen control, es conveniente que cada uno de los integrantes de la empresa controle su esfuerzo propio analizando su actuación.

Como ya hemos podido darnos cuenta el control requiere de una serie de actividades que tiene por objeto comparar un estado actual, como consecuencia de la acción, con otro estado planificado. Visto así, el control nos permite determinar las diferencias existentes entre estos dos estados se trata por tanto, de evaluar lo que se ha conseguido respecto a los objetivos planeados; para ello, se requiere el establecimiento de sistemas de información oportunos con el propósito de corregir las desviaciones a las metas planeadas.

Como ya nos dimos cuenta al inicio de éste primer capítulo partimos con el concepto ó definición de administración, la importancia de su aplicación hoy por hoy en la actualidad; así mismo comprendimos lo que es una empresa los elementos que la constituyen y la importancia que tiene la administración para el adecuado funcionamiento de ésta sin empotrar su giro.

Dentro de éste capítulo hemos podido darnos cuenta de que la administración es una herramienta indispensable para el funcionamiento de una empresa, y que por ello es de vital importancia el conocer y comprender todos y cada uno de los elementos que la integran.

A raíz de esto en éste capítulo se encuentra el proceso administrativo, con sus fases y elementos que lo constituyen; a fin de comprender y contar con las bases necesarias para el adecuado desarrollo y entendimiento de los capítulos posteriores.

## CAPÍTULO 2

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Podemos definir al clima organizacional como un fenómeno de intervención que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes puntos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable de intervención que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

➤ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de motivación, sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

➤ Factores y prácticas de dirección (liderazgo, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

➤ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Podemos decir entonces que el clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por lo tanto, puede haber un clima de satisfacción, resistencia. Así pues el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

## 2.1 Motivación

"Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta" (CERTO, 1992:379)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (ARIAS, 1994:65)

Entenderemos entonces que la motivación es una fuerza interna que nos impulsa a realizar las cosas, provocando un comportamiento que nos impulsará a lograr nuestros objetivos, la motivación entonces se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de una persona, la cual se orienta hacia los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

Podemos decir que toda conducta en un individuo es provocada por un estado interno, y que este estado interno en el que se encuentra la persona es el que lo hace comportarse, actuar y enfrentar las diferentes situaciones que se presentan en el transcurso del tiempo que debe seguir para el alcanzar determinado objetivo.

Con todo lo anterior entenderemos que la motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de un persona genera energía y dirección hacia determinado objetivo. Cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

Dada la gran importancia de este factor con el paso del tiempo se han desarrollado diferentes teorías motivacionales que tiene como finalidad el tratar de comprender y analizar las diferentes formas en que se realiza la motivación para que los miembros de la organización satisfagan sus necesidades a través de



la ejecución de un comportamiento apropiado, realización y ejecución que se reflejen dentro de la organización para provecho y crecimiento de ambos.

### **2.1.1 La motivación en la empresa y su importancia**

Es indiscutible que las actividades que realiza una persona serán mucho mas eficientes cuando se encuentra inmersa en un proceso de motivación continuo de la empresa.

La motivación debe ser un tema de verdadera importancia para la empresa cuando se habla del factor humano, ya que es éste precisamente el factor insustituible e irremplazable, base para el logro de los objetivos de cualquier organización. Es precisamente aquí donde entra la importancia en función de un sistema motivación adecuado y funcional, que mediante su implantación permita identificar las necesidades así como los aspectos de interés para los trabajadores, logrando tener o reubicar a las persona en las áreas correctas que les permita tener un crecimiento y desenvolvimiento personal; así como un desempeño eficiente en sus actividades.

Hoy por hoy la motivación es un elemento importante, entre otros, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deben interesarse en

recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Es importante que exista una verdadera conjugación entre los intereses y objetivos personales con los intereses y objetivos institucionales, logrando un sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa; es decir, que éstos se sientan parte indispensable para el logro de los objetivos, y no como un simple instrumento utilizado para el alcance de los objetivos.

### **2.1.2 Modelos de motivación**

Con el transcurso y evolución de la humanidad se han desarrollado diversos modelos motivacionales que analizan y describen la forma en que se realiza la tan ya mencionada motivación, en nuestro punto siguiente se presentarán algunas de las teorías mas representativas y sobresalientes, que complementándose y conjugándose unas con otras nos proporcionan una visión mas amplia de lo que implica el proceso motivacional

### **2.1.3 Teorías motivacionales**

Las siguientes teorías consideramos que contienen un nivel relativamente fácil y simple de entender, pero que constan con todos los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

elementos necesarios para orientarnos y brindarnos un panorama mas amplio y práctico.

### **2.1.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Abraham Maslow, consideró que las necesidades forman una jerarquía y concluyó que cuando se logran satisfacer cierto grupo de necesidades, éste dejaba de servir como motivador.

Las necesidades humanas básicas son:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Necesidades que deben satisfacer para la conservación de la vida misma: agua, comida, etc.
2. **Necesidades de Seguridad y protección.** Son necesidades de estar al abrigo de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, etc.
3. **Necesidades de Pertenencia o de Adaptación:** Las personas son seres sociables, que necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
4. **Necesidades de Estima:** Las personas que empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, proceden a pasar a realizar las necesidades de estima.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5. Necesidades de Autorrealización: Esta necesidad es la más alta jerarquía y consiste en el deseo de convertirse en lo que cada uno es capaz de llegar a ser. (HAMPTON, 1990: 430-436)

### 2.1.3.2 Enfoque Motivación-Higiene

Las investigaciones de Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de Maslow sobre las necesidades humanas, sus investigaciones recaen en una teoría motivacional enfocada a dos factores. Herzberg señalaba que en un grupo de necesidades se encuentran elementos como la política, la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la seguridad en el trabajo y la vida personal. Herzberg señalaba que éstos eran insatisfactorios, no motivadores, y que su existencia no motivaba en el sentido de producir insatisfacción de producir a éstos les llamó "factores de higiene".

Herzberg clasificó a varios satisfactores relacionados con el contenido de los puestos tales como: logro, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso personal y el desarrollo en el trabajo. Herzberg consideró que la existencia de estos factores pueden provocar sentimientos de satisfacción, o de no satisfacción. Al primer grupo de elementos Herzberg los llamó factores de

conservación o de higiene. El segundo grupo los denominó como los auténticos motivadores

### **2.1.3.3 Porter Lawler**

L. W. Porter y E.E. Lawler enfocaron su modelo de motivación principalmente al personal gerencial.

El modelo de Porter y Lawler representa la descripción más apropiada del proceso motivacional, considerando que la motivación no es un asunto de simples causas y efectos. Este modelo da una clara definición de las tareas y responsabilidades en el marco de una estructura organizacional apropiada, el sistema esfuerzo-desempeño-premio-satisfacción puede integrarse al sistema global de administración.

Como podemos darnos cuenta, la cantidad de esfuerzos depende del valor de un premio más la cantidad de la energía que la persona considera que se va a requerir y de la probabilidad de recibir el premio. Pero el esfuerzo requerido y la probabilidad de acabar recibiendo dependen, a su vez del desempeño pasado de la persona.

### **2.1.3.4 Motivación de las Necesidades de McClelland**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas de motivación, clasificándolas como necesidades de poder, necesidades de pertenencia y necesidades de logro.

Estos tres tipos de necesidades cobran una gran importancia, y es importante que se tomen en cuenta para el funcionamiento organizado de una empresa. Como ya sabemos toda empresa esta representada por grupos de individuos que trabajan juntos en el cumplimiento de ciertas tareas, con la finalidad del alcance de objetivos y metas. Adquiriendo una importancia fundamental la necesidad de logro.

Las personas con alto grado de necesidad de poder demuestran una gran preocupación por ejercer influencia y control. Y en su caso las personas con una fuerte necesidad de pertenencia casi siempre derivan su satisfacción cuando se sienten queridas y tienden a evitar la pena de verse rechazadas por un grupo social.

### **2.1.3.5 Teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Vroom afirmó que las personas se sienten motivadas a hacer las cosas para cumplir con un objetivo si creen en la validez de este y se consideran que lo van a hacer, este simple hecho servirá para cumplirlo. Podemos decir entonces que lo anterior es posible lograrlo si definimos el puesto que ha de ocupar una persona dentro de la organización, mediante la técnica que nos permita delimitar y enmarcar exactamente las actividades que corresponden al puesto y sirviéndonos como guía para el desarrollo del mismo.

Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que toma en cuenta la importancia de las diversas necesidades y motivaciones individuales y por tanto, elimina algunas de las características de las teorías de Maslow y Herzberg. La fuerza de la teoría de Vroom es, al mismo tiempo su debilidad, la percepción del valor varía según los individuos, según el momento y según el lugar ajustándose con mucha percepción a la realidad.

La teoría de Vroom resulta difícil de aplicarse en la práctica. Pero ésta misma dificultad solo comprueba que la motivación es un asunto mucho mas complicado de lo que parece indicárnoslo los enfoques de Maslow y Herzberg (ibid:439-445)

Por todo lo anteriormente expuesto nos podemos dar cuenta que los humanos tenemos necesidades fundamentales de seguridad, afiliación y aceptación, desarrollo y autorrealización, por lo tanto hasta que estas y otras

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

necesidades humanas son satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo, la organización disfrutara una mas estable y productiva fuerza de trabajo, para ello la empresa debe incluir un énfasis en la completa satisfacción de las necesidades de sus empleados.

## **2.2 Liderazgo**

Podemos decir que el liderazgo es necesario en todo tipo de organización, entendiendo como tal a la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigido o llevado a cabo a través del proceso de comunicación, podemos entender entonces como liderazgo a la influencia que ejerce determinada persona dentro de una organización por lo general a sus subordinados, sirviendo el liderazgo como mediador para alcanzar los objetivos deseados por un grupo.

### **2.2.1 Concepto de Liderazgo**

El liderazgo es el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas. El liderazgo incluye:

- 1) A los líderes y sus seguidores
- 2) Logrando algún objetivo
- 3) En una situación determinada.



La influencia puede ampliarse en diferentes modos :

1. Al controlar directamente las recompensas que el individuo desea, el líder puede intercambiar éstas por las conductas necesarias para obtener los objetivos de la organización. El líder que sólo piensa en términos de una o dos recompensas, tales como sueldo y / o ascensos, reduce las oportunidades que tiene de ejercer su influencia.

2. Los individuos deben ser capaces de desempeñarse en la forma adecuada. Esto requiere que el individuo cuente con instrumentos, maquinaria, aptitudes y conocimientos o que tenga acceso a ellos. Cuando otra persona lo ayuda a adquirirlos se lleva a cabo un acto de liderazgo.

3. Es necesario dar apoyo y proporcionar retroalimentación de ayuda para motivar a una persona desde que ésta empieza a trabajar para lograr sus objetivos.

4. El hacer cambios en las necesidades activas puede influir en la conducta de una persona y es un acto evidente de liderazgo. Igualmente, despertar el orgullo de creatividad de una persona puede originar otros cambios.

6. El individuo necesita saber qué recompensas que satisfagan sus necesidades puede lograr. El superior puede "abrirle el apetito" a un individuo con respecto a su ascenso a un puesto de supervisión pidiéndole que ocupe su puesto mientras él se encuentra ausente temporalmente por ejemplo, cuando se va de vacaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.2.2 Estilos de Liderazgo

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

- El Carismático: al cual el grupo que lo acompaña le ve atributos de liderazgo mayores a otro dirigente.
- El Tradicional: este simplemente se hereda, bien sea por pertenecer a un grupo familiar poderoso que siempre ha ostentado el poder o por la costumbre de ocupar un puesto destacado, en pocas palabras se hereda.
- El Legal: este se obtiene a través de elecciones, o por que demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura es común en el campo de la política y de la empresa privada.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en:

- Autoritarios.
- Paternalistas.
- Laissez-faire ("dejar hacer").
- Democráticos.
- Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- Determinar los objetivos del grupo
- Tomar las decisiones en el grupo
- Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder
- Calidad que se consigue en la realización de las tareas
- Participación que se garantiza a los miembros del grupo
- Origen y dirección de los flujos de información
- Forma cómo se realiza el control
- Promociones en el interior del grupo
- Quién reparte sanciones y gratificaciones

#### ***Funciones de la conducta del líder***

El comportamiento del líder suele desempeñar cuatro importantes funciones:

1. **Apoyo:** Conducta que intensifica los sentimientos de otros en cuanto a su valor personal e importancia.
2. **Simplificación de las interacciones:** Conducta que estimula a los miembros del grupo para crear relaciones mutuamente satisfactorias.
3. **Énfasis en las metas:** Conducta que estimula el entusiasmo por lograr la meta del grupo o un desempeño excelente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4. **Simplificación del trabajo:** Conducta que ayuda a alcanzar las metas por medio de actividades como la planeación y la coordinación y de recursos idóneos como instrumentos, materiales y tecnología.

***Los diferentes tipos de situación tienen distintos estilos de liderazgo que son eficaces o aceptados.***

1. Parece que el tamaño de la unidad organizacional influye en el estilo de liderazgo que los seguidores están dispuestos a aceptar.

2. Los diferentes tipos de situación de la misma clase de empresa requieren distintos estilos de liderazgo.

Ahora la pregunta es: ¿cómo se define la situación con la que se enfrenta el líder? Se emplean tres dimensiones:

a) Relaciones líder-miembro

El factor más importantes es el grado en que los seguidores acepten, confíen y estén dispuestos a seguir al líder para lograr los fines que les interesan. Lo consideran alguien en quien pueden confiar, alguien a quien conocen lo suficientemente bien como para aceptarlo.

b) Estructura de la tarea

El segundo factor, en orden de importancia, es la estructura de la tarea que empleen lo subordinados o seguidores. Cuando los trabajos se detallan paso por paso son altamente estructurados, mientras que, cuando la mayoría de los pasos no son aclarados o definidos, la situación no es estructurada. Las tareas vagas y ambiguas hacen difícil saber exactamente qué es lo que se debe hacer y cómo. De ahí que el líder no tenga una base sólida para dar recompensas o castigos. Las recompensas formales o la experiencia técnica son relativamente poco importantes.

c) Poder del puesto

La tercera dimensión es el poder que el líder tienen en la organización. Es decir, ¿se considera que en realidad puede ejercer poder -por ejemplo, conceder aumentos de sueldo y contratar o despedir personal o son otros en la organización los que controlan estos aspectos? Sin embargo, es bien sabido que cuando la situación es muy favorable, el grupo espera y desea que el líder de instrucciones.

El líder puede adaptar su estilo a la organización logrando que correspondan pero existen muchas limitaciones en cuanto a lo que el líder puede hacer. Con frecuencia, cambiar el estilo de liderazgo o a la organización para cualquier propósito práctico está fuera de su control puesto que, es posible que la organización misma, debido a su objetivo global o a su tecnología, no puede

permitir grandes variaciones en la estructura u operaciones de las unidades individuales. ([www.google.com](http://www.google.com))

Por lo tanto, las oportunidades que tenga el líder de definir o cambiar la situación pueden ser muy limitadas, o en su caso las propias inclinaciones y habilidades del líder y el estilo de liderazgo de la organización pueden restringir el cambio de estilo de liderazgo.

El líder debe producir resultados y generar credibilidad para que sus adeptos o seguidores no se sientan manipulados o que piensen que existe un vacío de liderazgo y que el líder es el que ofrece respuesta distintas a lo rutinario y demuestra que tiene autoridad moral algo muy importante para cualquier organización, también es de destacar lo importante que es que el líder debe tener una visión de futuro y la voluntad permanente de hacer el bien, poner el corazón en lo que hace y acercarse cada vez mas a los demás.

### 2.3 Comunicación

Como ya sabemos la comunicación es un elemento indispensable hoy en día para el buen funcionamiento de cualquier organización, y por ello, y como elemento funcional del clima organizacional es indispensable que hablemos y conozcamos más acerca de ésta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3.1 Concepto de Comunicación

"Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".  
(REYES,1994:390)

a) Es un proceso: la mayoría de las fallas en la comunicación dependen de que con emitir una orden, pasar un informe, etc., la comunicación de estos es perfecta, olvidando que previamente se debió haber preparado todo proceso en forma proporcional a la importancia y las dificultades de esa comunicación.

b) Nosotros: en la comunicación necesariamente se transmite en último término un aspecto psíquico. Como se sabe, estos son conocidos solo por el que los tiene; para que los demás los conozcan se requiere que hayan sido comunicados por él a través de palabras, escrituras, símbolos, etc.

c) Ideas, sentimientos, deseos: en la comunicación estas tres clases de actos psíquicos son transmitidos; en el adiestramiento, en la información, etc., se transmiten conocimientos; en las órdenes, en las instrucciones, etc., se transmiten deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés que se desea comunicar se transmiten sentimientos de admiración, novedad, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

d) Son conocidos y captados: la comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por lo que es esencial que sea clara. Sin embargo, sería incompleta si no logramos que los demás acepten lo que deseamos de ello, por ello a cada plano de mayor profundidad en este aspecto es mas efectiva la comunicación.

e) Por otros: esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar; nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros.

### 2.3.2 Proceso de Comunicación

1. **FUENTE DE LA COMUNICACIÓN:** Aquella persona o aquel emisor en el que se originan la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho procesos y de controlarlos de modo que se realice eficazmente el propósito de la misma comunicación.

2. **RECEPTOR DE LA COMUNICACIÓN:** Persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



3. **CANAL DE COMUNICACIÓN:** Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos, conductas o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. Cuanto mas largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.

4. **CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN:** Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese contenido vaya íntegra y finalmente de la fuente al receptor ya que ese es el fin de la comunicación. El propósito u objetivo de la comunicación es un elemento íntimamente asociado pero no equivalente a su contenido.

5. **RESPUESTA:** Es la retroalimentación del proceso. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral; quien era fuente se convierte en receptor, y viceversa; en esta alteración no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido.

6. **AMBIENTE DE LA COMUNICACIÓN:** En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor. Todos los elementos que influyen en el proceso de la comunicación constituyen su ambiente. (ibid:390-392)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por todo lo anterior podemos considerar a la comunicación punto importante e indispensable entre todos los miembros de la organización, ya que es la encargada precisamente de que exista un verdadero y claro conocimiento de lo que se va realizar y a lo que se pretende llegar. Entendiendo entonces que la comunicación es un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, encaminadas todas hacia el logro diversos objetivos que persiguen un mismo fin.

## 2.4 SUPERVISIÓN

"La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas" (ibid:432).

Por ser función inmediata al control fácilmente puede confundirse con él; quizá el criterio para distinguirlos radica, sobre todo en que la supervisión es simultanea a la ejecución y el control es posterior a ella aunque sea por corto tiempo. (REYES, 1994:432-433)

Podemos considerar a la supervisión como función muy importante e indispensable para que todas las funciones de una organización se realicen conforme a lo establecido, ya que por medio de esta podemos vigilar, evaluar y constatar que efectivamente las tareas y funciones se estén realizando de acuerdo a lo establecido.

## **2.5 Relación que existe entre los elementos que constituyen el clima organizacional.**

Para que exista un clima organizacional verdaderamente funcional y provechoso dentro de las organizaciones es de total importancia que exista una verdadera armonía y conjugación de los elementos anteriormente mencionados.

Es importante que comprendamos que la motivación es un factor muy importante dentro de cualquier organización para la productividad y alcance de objetivos y metas; ya que como hemos podido darnos cuenta el factor humano es elemento indispensable en toda empresa, por lo tanto es importante que estos se encuentren plenamente motivados, valorados y reconocidos en medida de las posibilidades y actitudes de la empresa; no debemos olvidar que el tipo de liderazgo que se ejerza dentro de la organización influye y repercute en aspectos tan significativos como la motivación y la comunicación, ya que por medio de un liderazgo efectivo y eficaz es posible mover a una organización hacia la convergencia.

Como ya sabemos la comunicación es la base central para que exista un adecuado funcionamiento e interacción entre personas, funciones, tareas y departamentos, ya que de la adecuada y funcional comunicación que exista dependerá que la interacción, coordinación y funcionamiento real se refleje en los resultados esperados y deseados. La supervisión toma un papel en el que la verificación es su primordial labor, en donde se analiza y supervisa que

efectivamente lo que se está realizando es efectivamente lo que se debe hacer, así como el estado de inquietudes, productividad y nivel de confianza en el que se encuentra la organización.

Podemos entender ahora que el clima organizacional está conformado por varios elementos anteriormente descritos y analizados que conjuntamente y en interacción constante conforman el clima organizacional de una empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto entenderemos como clima organizacional al conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad.

Por medio de un clima organizacional correcto y equilibrado es posible que una empresa logre sus objetivos. Por eso se dice que la gerencia tiene éxito en mejorar el clima de la organización, la compañía se hace más productiva, más competitiva y, por consiguiente, más redituable a largo plazo.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización, así como cada grupo humano desarrolla características especiales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La peculiaridad de su clima organizacional es el producto de todas sus características; sus integrantes, la motivación impartida o dada a sus colaboradores, el tipo de liderazgo ejercido dentro de la organización, la funcional y adecuados canales de comunicación que se ejerzan; así como la indispensable supervisión en todas y cada una de las áreas de la empresa; aseguran sus éxitos o fracasos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO 3

### COMPETITIVIDAD

En este capítulo hablaremos de la competitividad iniciando desde sus antecedentes, conceptos básicos a fin de comprender y analizarla más afondo, la relación que tiene la competitividad con las estrategias empresariales hoy en día.

#### 3.1 Antecedentes

El concepto de competitividad es el resultado de diversos cambios ocurridos en la segunda parte del siglo XX en relación con el estudio del crecimiento y la capacidad económica de un país. Durante la primera mitad del siglo domino la visión neoclásica del crecimiento económico. A partir del período de la posguerra, se observaron limitaciones en dicha visión, principalmente para incorporar aspectos tales como el cambio y la sustentabilidad del proceso productivo.

Esto provocó el surgimiento y fortalecimiento de otros enfoques que a mediados de los 80's dieron origen al concepto de competitividad.

#### 3.2 Conceptos de Competitividad

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En 1990, Porter definió a la competitividad como: "la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales"(PORTER, 1990).

Seis años más tarde, la OECD presenta una nueva definición del concepto. Para este organismo, la competitividad es: " la habilidad de compañías, industrias (sectores), regiones, naciones o regiones supranacionales para generar, mientras se encuentran expuestos a la competencia internacional, altos factores de ingresos y niveles de empleo con base sustentable"(HATZICHRONOGLU,1996).

Los factores utilizados se integran en ocho grandes grupos o también llamados de competitividad que son los siguientes:

- Las características de la economía doméstica.
- La internacionalización de la economía.
- Las características del gobierno.
- Las finanzas.
- La infraestructura disponible.
- Las características de las organizaciones.
- La capacidad científica y tecnológica.
- Las características de los recursos humanos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Podemos entender entonces por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no lucrativa, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Así pues la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución por demás considerable en el modelo de empresa y empresario de la actualidad.

Con todo lo anterior es sobresaliente la idea de relacionar y pensar en "excelencia" cuando hablamos de competitividad, lo que nos conlleva a las características de eficiencia y eficacia aplicadas dentro de una organización.

### **3.3 La competitividad y la estrategia empresarial**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, debemos considerar los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. (Ibid.).

Así pues podemos decir que la competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector al que pertenece.

Con lo anteriormente expuesto podemos decir entonces que la empresa, una vez que alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basándose en la generación de nuevas ideas y productos, así como en la búsqueda y generación de nuevas oportunidades de mercado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Podemos entonces considerar la competitividad como un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje. Y no solo como una moda pasajera, sino por lo contrario es una estrategia de negocios ganadora, que nos ayuda y apoya a tener un desempeño excelente, ya que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos, dejando de lado el interés personal e individual, eliminando la subjetividad de la toma de decisiones.

En este capítulo dedicado a la competitividad, nos hemos dado cuenta que en un nivel macro-económico y considerando la globalización mundial que surge en la última década del siglo pasado, este concepto nos pone en manifiesto la necesidad de producir bienes y servicios con altos niveles a precios bajos beneficiando a un mayor número de consumidores y por consecuencia aumentar los ingresos reales de una región o país.

Es evidente que el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos y servicios de óptima calidad.

Posemos encontrar una estrecha relación entre la competitividad y el clima organizacional de una empresa ya que como nos hemos venido dando cuenta el clima organizacional nos da la pauta para un sin numero de acontecimientos de una empresa, ya que por medio de un clima organizacional saludable podemos mantenernos competitivos dentro de un mercado. Logrando exteriorizar lo que se vive dentro de la organización en el trato a nuestros clientes, en la captación de nuevos mercados y un sin numero de situaciones mas.

La ventaja comparativa de una empresa radica en la estabilidad y funcionamiento de los diferentes factores que componen el muy particular clima organizacional de una empresa, en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de estos.

Hoy en día vivimos en un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y alcanzar mayores rendimientos, podemos darnos cuenta que todo esto tiene mayor factibilidad si la empresa cuenta con un clima de organización favorable y adecuado en constante interacción de sus elementos.

## CAPÍTULO 4

### CASO PRÁCTICO

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó inicialmente una investigación documental referente al tema de clima organizacional, con la finalidad de comprobar el planteamiento de la hipótesis se procederá al análisis del caso práctico aplicado en la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. De C.V.

#### 4.1 Metodología y objetivos

La presente investigación se llevó a cabo mediante un estudio transversal y exploratorio, apoyado en una investigación de campo, utilizando el cuestionario como instrumento de apoyo, para la cual no se tuvo que determinar ninguna muestra ya que se tomó para dicha investigación el total de la población que conforma esta empresa, en esta investigación se persigue los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** Analizar el clima organizacional dentro de la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. DE C.V.

A su vez se derivan los siguientes objetivos particulares:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. Describir las características que presenta actualmente el clima organizacional dentro de esta empresa.
2. Identificar las necesidades y expectativas de mejora a fin de que el clima organizacional dentro de esta empresa sea mas favorable.

**Hipótesis:**

El clima organizacional de la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. DE C.V. es favorable y por lo tanto permite el desarrollo adecuado tanto de los trabajadores como de la empresa.

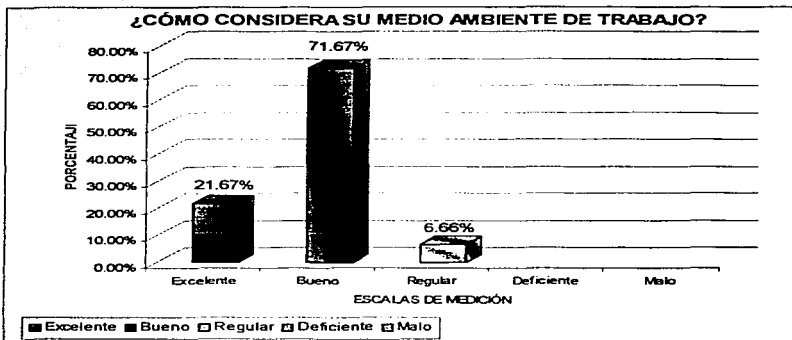
Como se dijo anteriormente. Toda investigación requiere de cierto seguimiento que permita ordenadamente llegar a los objetivos que se plantean, en la presente investigación se optó por aplicar un cuestionario que consta de 22 preguntas (ver anexo 1) aplicado a todos y cada uno de los trabajadores, lo anterior nos permitió recabar la información necesaria para el análisis adecuado del clima organizacional dentro de esta empresa, así como para alcanzar los objetivos planteados y estar en posición de proporcionar un análisis sustentable y fundamentado.

Se aplicaron 60 cuestionarios a los colaboradores de esta empresa y se obtuvieron los siguientes resultados después de haberlos aplicado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 4.2 Análisis de los resultados de la información obtenida

GRÁFICA 1

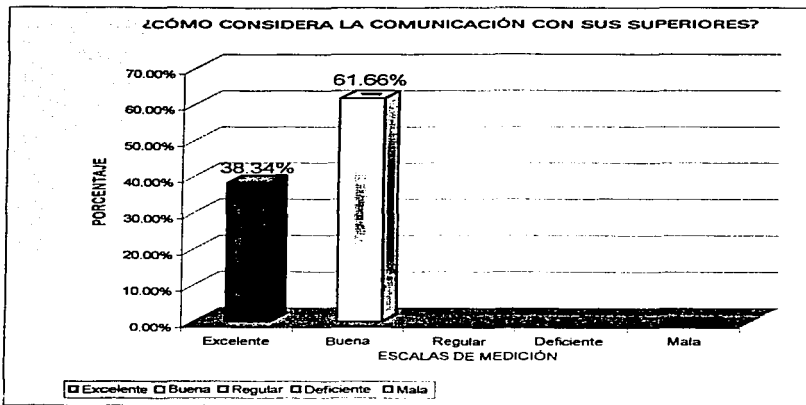


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta primer gráfica podemos observar que del total del personal entrevistado de la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. De C.V. el 71.67% consideraron que su medio ambiente de trabajo es bueno, el 21.67% considero que su medio ambiente de trabajo es excelente; mientras que el 6.66% restante lo considero regular.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 2

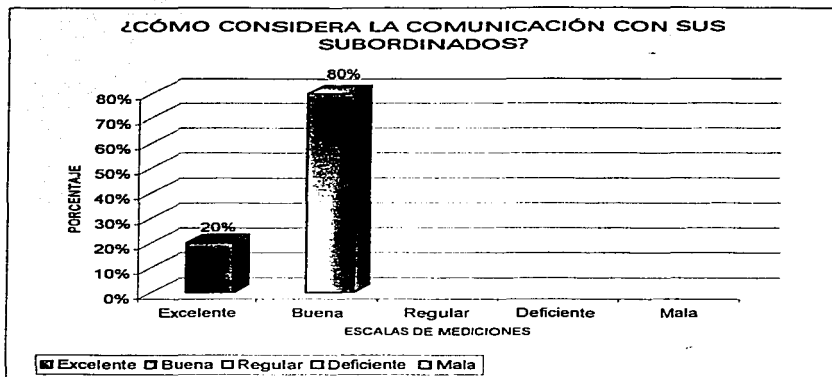


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

De los resultados obtenidos en la tabulación de esta gráfica podemos darnos cuenta que el 61.66% de los encuestados considera que la comunicación con sus superiores es buena mientras que el 38.34% restante considera que tiene una comunicación excelente con sus superiores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 3

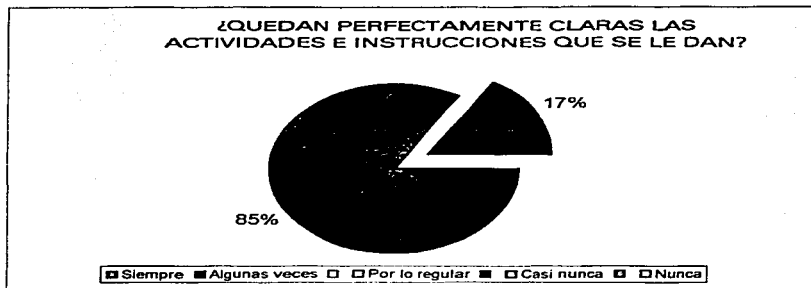


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

El 80% de los encuestados considera que tiene una comunicación buena con sus subordinados, mientras que el 20% considera que mantiene una comunicación excelente.



#### GRÁFICA 4

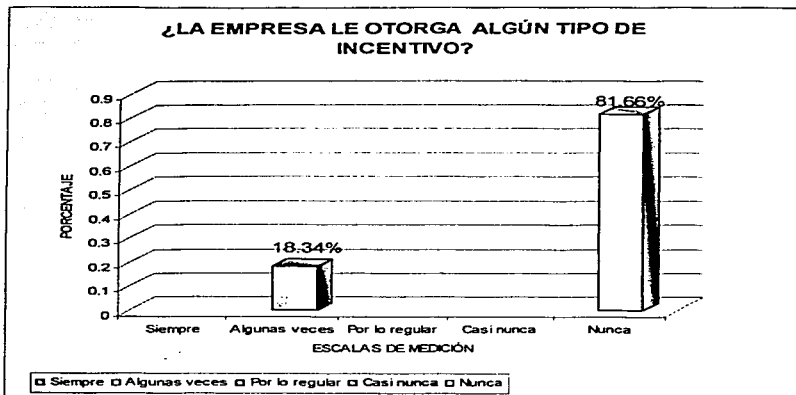


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

De acuerdo a los resultados arrojados podemos darnos cuenta que del total de los encuestados para el 85% de estos quedan perfectamente claras las actividades e instrucciones que se les dan para realizar sus actividades, mientras que el 17% restante consideró que solo algunas veces les queda claro las instrucciones que se les dan a fin de realizar apropiadamente sus actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 5

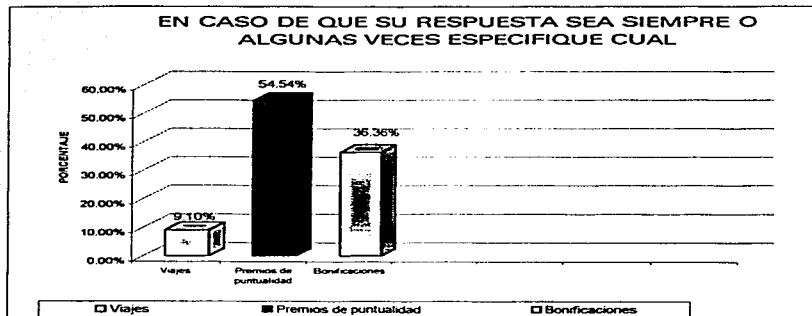


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

Del total de entrevistados el 81.66% dijo que la empresa nunca manejaba ningún tipo de incentivo para ellos, el 18.34% manejó que algunas veces la empresa contaba con algún incentivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 6

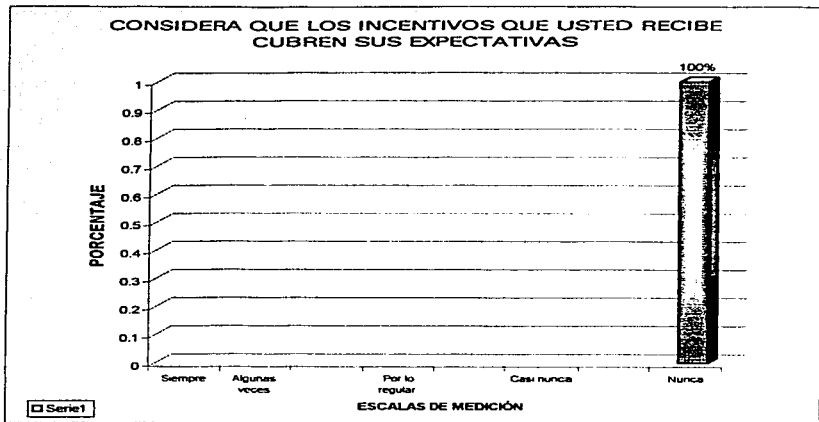


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

Del total de personas que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior el 54.54% especificaron que reciben a modo de incentivo premios de puntualidad, el 36.36% respondió que reciben bonificaciones en efectivo; mientras que el 9.10% mencionó que reciben viajes a modo de incentivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 7



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

De acuerdo a los resultados reflejados en esta gráfica a un cuando las personas que dijeron que si recibían algún tipo de incentivo por parte de la empresa el 100% manifestó que los incentivos que reciben no cubren sus expectativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

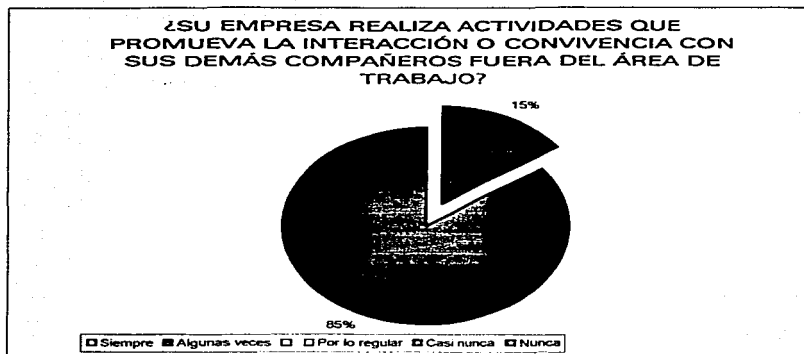
GRÁFICA 8



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

Del total de entrevistados el 80% considera que su salario es igual en relación a su mismo puesto dentro de otras empresas de giro similar, el 12% considera que su salario es superior en comparación con otros puestos dentro de otras empresas de giro similar; mientras que el 8% restante considera que su salario es inferior realizando la misma comparación.

## GRÁFICA 9

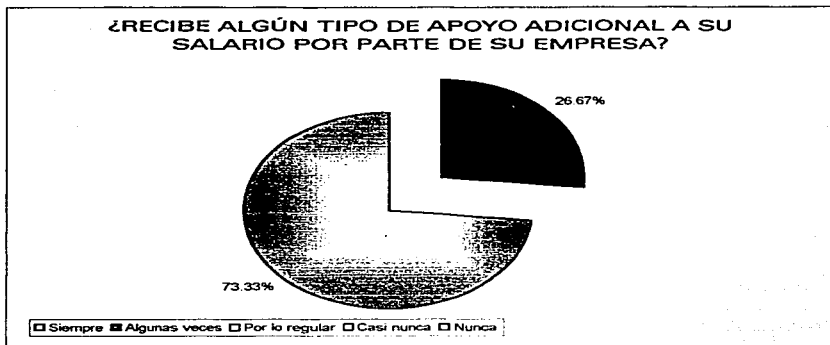


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

El 85% de los entrevistados manifestó que la empresa nunca promueve la interacción o convivencia entre compañeros fuera del área de trabajo, el 15% restante hizo alusión a que casi nunca se promueve este tipo de convivencia e interacción entre compañeros fuera del área de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

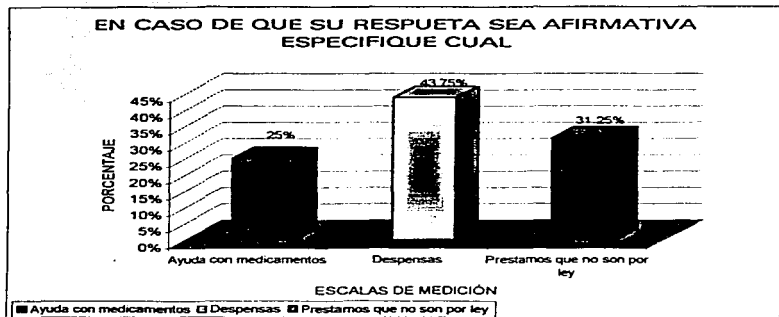
GRÁFICA 10



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

Del total de encuestados el 73.33% manifestó que nunca reciben ningún tipo de apoyo social por parte de la empresa, mientras que el 26.67% argumentó que alguna vez recibe algún tipo de apoyo social tal como despensa, prestamos que no son obligatorios por ley y ayuda con medicamentos por parte de la empresa en la gráfica siguiente se muestran gráficamente los porcentajes que obtuvieron éstos.

GRÁFICA 11

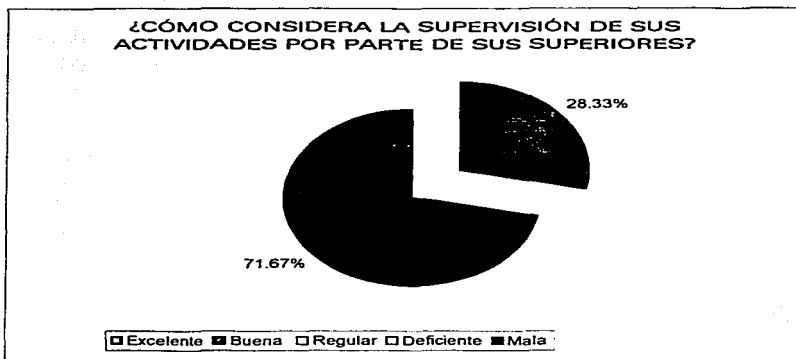


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

Del total del porcentaje de entrevistados que contestaron afirmativamente, el 43.75% especificó que el apoyo social que recibe por parte de la empresa son despensas, el 31.25% de los encuestados recibe apoyo social por parte de la empresa con préstamos que no se marcan u obligan por ley; el 25% restante recibe apoyo social por parte de la empresa con la ayuda para la compra de medicamentos.



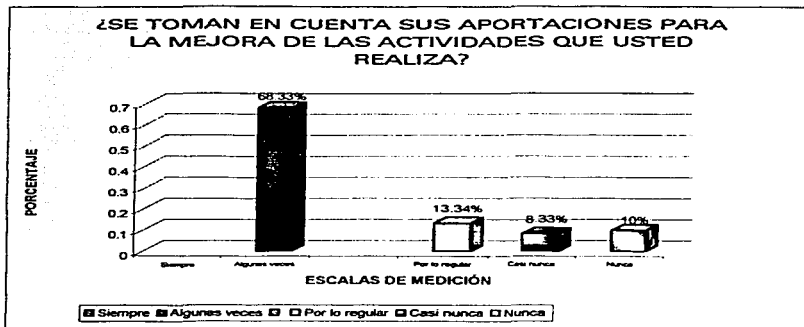
GRÁFICA 12



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

Del total de la población encuestada el 71.67% considera que la supervisión de sus actividades por parte de sus superiores es buena, el 28.33% restante considera que la supervisión por parte de sus superiores es excelente.

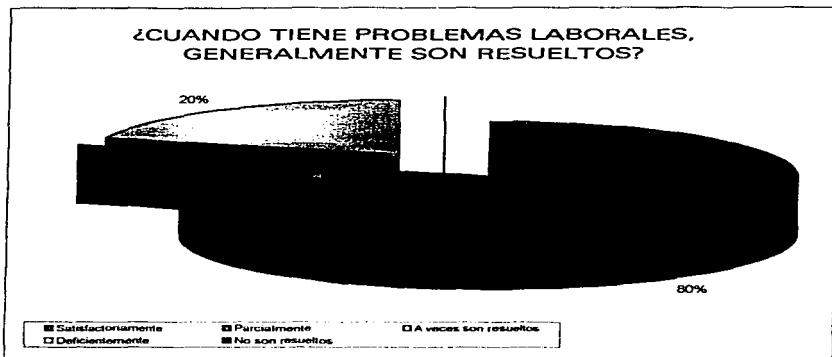
GRÁFICA 13



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

El 68.33% de los encuestados dijo que algunas veces se toman en cuenta sus aportaciones para la mejora de las actividades que realiza, el 13.34% dijo que por lo regular toman en cuenta sus aportaciones para la mejora de las actividades que realizan; el 8.33% restante argumenta que casi nunca toman en cuenta sus aportaciones para la mejora de las actividades que realiza, mientras que el 10% restante dijo que nunca.

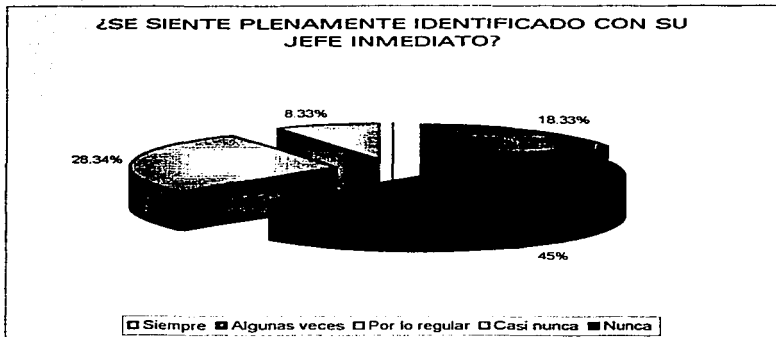
GRÁFICA 14



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta gráfica podemos observar que del total de entrevistados el 80% opinó que cuando tienen problemas laborales éstos generalmente son resueltos satisfactoriamente, el 20% restante mencionó que generalmente los problemas laborales son resueltos a veces.

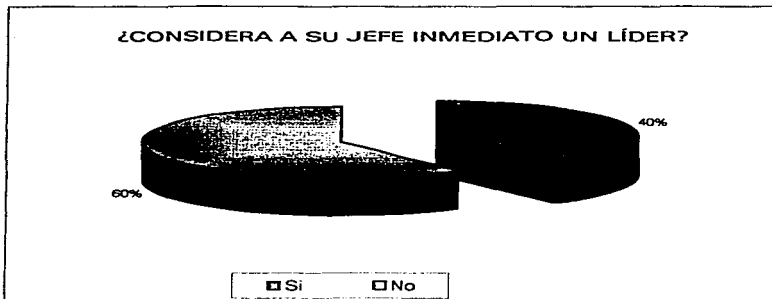
GRÁFICA 15



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta gráfica podemos observar que el 45% de los encuestados opinó que algunas veces se siente plenamente identificado con su jefe inmediato, el 28.34% dijo que por lo regular se sentía plenamente identificado con su jefe inmediato, el 18.33% manifestó que siempre se sentía plenamente identificado con su jefe inmediato, mientras que 8.33% opinó que casi nunca se sentía identificado con su jefe inmediato.

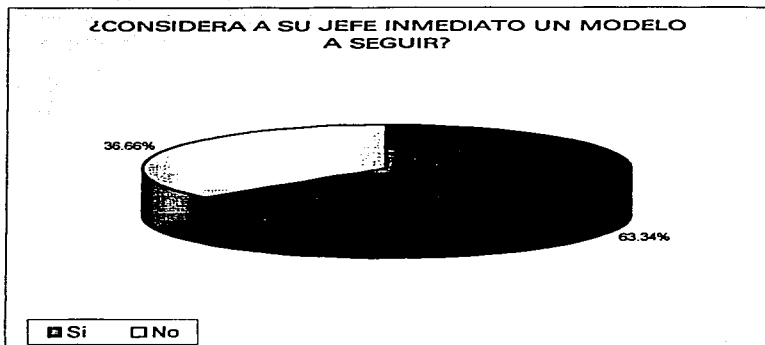
GRÁFICA 16



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

El 60% de los encuestados no considera un líder a su jefe inmediato, mientras que el 40% restante por otro lado si considera un líder a su jefe inmediato.

## GRÁFICA 17

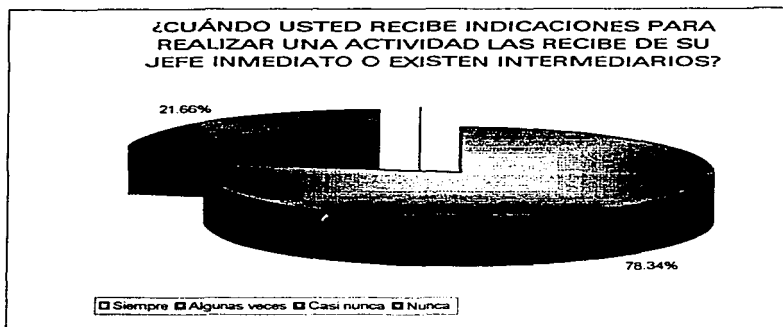


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta gráfica podemos observar que del total de entrevistados el 63.34% sí considera a su jefe inmediato un modelo a seguir, mientras que el 36.66% restante no considera a su jefe inmediato un modelo a seguir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

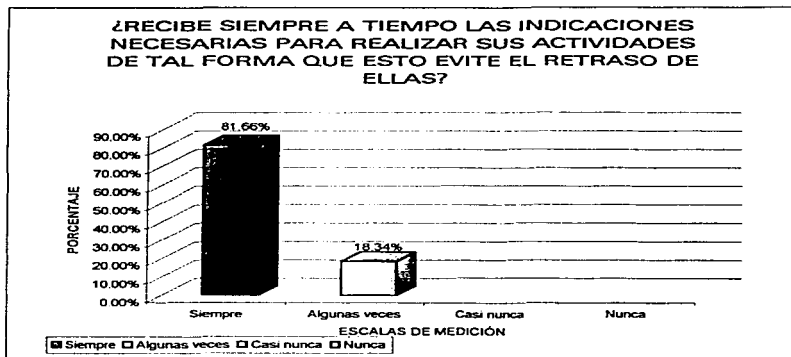
## GRÁFICA 18



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En los resultados presentados en esta gráfica podemos observar que el 78.34% de los encuestados manifestó que siempre que recibe indicaciones para realizar una actividad las recibe de su jefe inmediato, mientras que el 21.66% dijo que algunas veces recibía indicaciones de su jefe inmediato, entendiéndose de esto que existen intermediarios.

GRÁFICA 19



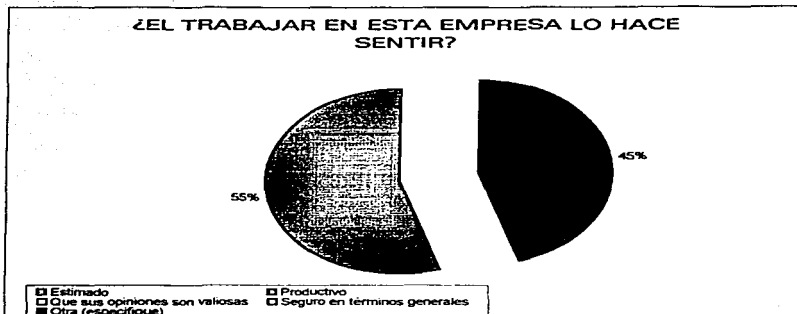
Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta gráfica podemos observar que el 81.66% de los encuestados argumentó que siempre recibe a tiempo las indicaciones necesarias para realizar sus actividades de tal forma que esto evite el retraso de ellas, mientras que el 18.34% restante dijo que algunas veces recibía a tiempo las indicaciones necesarias para evitar el retraso de sus actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



GRÁFICA 20

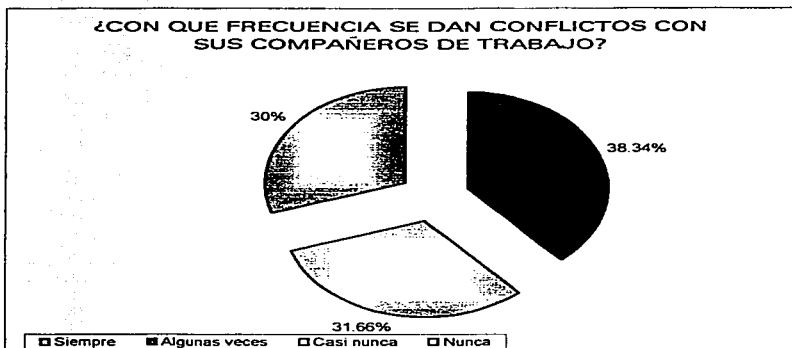


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta gráfica podemos observar que del total de encuestados el 55% dijo que el trabajar dentro de esta empresa lo hacía sentir seguro en términos generales, el 45% restante dijo que se sentía productivo al trabajar dentro de esta empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 21

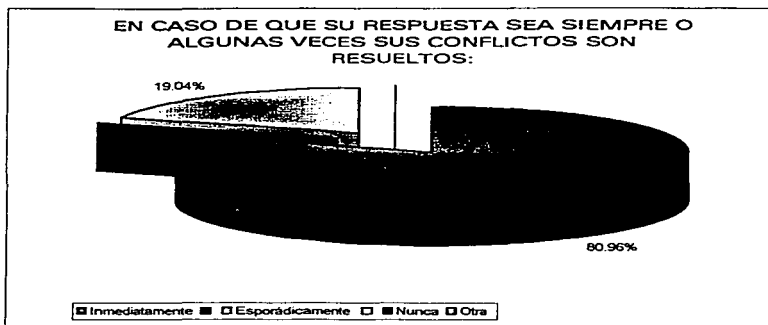


Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta gráfica podemos observar que el 38.34% de los encuestados dijo que algunas veces se daban conflictos entre compañeros, el 31.66% dijo que casi nunca se daban conflictos entre compañeros de trabajo; el 30% restante dijo que nunca se daban conflictos entre compañeros de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GRÁFICA 22



Fuente: Elaboración propia, encuesta 2002

En esta gráfica podemos observar que del total de personas encuestadas que respondieron algunas veces a la pregunta anterior el 80.95% dijo que sus conflictos son resueltos inmediatamente, el 19.04% restante dijo que sus conflictos son resueltos esporádicamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

Después de haber aplicado la encuesta y entrevista a los colaboradores de Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. De C.V. para realizar el análisis adecuado del clima organizacional que impera dentro de esta empresa, se pueden detectar varios puntos que podrían trascender en un clima organizacional adecuado, esto se reflejara en todos los ámbitos y aspectos que conforman esta empresa.

Como ya sabemos el clima organizacional de una empresa se compone de cuatro elementos indispensables que conjuntamente e interrelacionados entre si se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Así pues el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, por lo tanto los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamientos en las personas. Y a su vez estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

Aunque dentro de la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. De C.V. se puede decir que cuenta con un clima organizacional favorable, ya que cuentan con una comunicación y supervisión de las actividades adecuada que

permite el desarrollo tanto de la empresa como del trabajador por lo que podemos corroborar que la hipótesis anteriormente planteada sí se cumple. Aunque por otro lado cabe mencionar que existen elementos y factores susceptibles de mejora, tales como; el que se le de mayor importancia a la motivación de sus colaboradores, así mismo mayor apoyo social a los empleados, que se promueva mas la convivencia e interacción entre todos los colaboradores de la empresa fuera del área de trabajo.

De igual manera es el hecho de analizar los diferentes estilos de liderazgo que se están ejerciendo dentro la empresa a fin de que todos los colaboradores se sientan plenamente identificados y esto conlleve a una mejor armonía y por ende una realización de sus actividades satisfactoria.

Punto importante y rescatable que nos llevó a realizar la anterior conclusión es que la empresa no maneja o se apega a ningún modelo de motivación e incentivo o incentivos adecuados para su personal, y en el caso específico de cuando los maneja éstos jamás cubren las expectativas de quien lo recibe; por tal motivo es de gran importancia que la empresa revalúe y estudie la posibilidad de implantar un modelo de incentivo adecuado para su personal, que permita y promueva la motivación adecuado para éstos, ya que a través del desarrollo del presente trabajo nos hemos podido dar cuenta que el factor humano es indispensable e irremplazable dentro de cualquier organización y como tal se le debe tratar. Y aun mas importante que conjuntamente todos los elementos que conforman la organización son quienes hacen posible el adecuado

funcionamiento, y para que una empresa alcance los niveles mas altos de eficiencia y eficacia todos y cada uno de sus elemento deben estar trabajando en los niveles mas óptimos.

A través de nuestro caso teórico nos hemos podido dar cuenta que si bien todos los elementos que conforman una organización son indispensables, el factor o recurso humano es primordial e irremplazable, y como tal se le debe de tratar dentro de cualquier organización; es importante que siempre tengamos en consideración que mientras más identificado, satisfecho y valorado se encuentre nuestro personal mayores serán los beneficios que se obtendrán; ya que esto se verá plenamente manifestado en las labores o actividades diarias que desempeñe cada integrante de la empresa.

Dentro del material expuesto de clima organizacional nos dimos cuenta que para que exista un clima organizacional adecuado, es necesario que sus cuatro elementos motivación, liderazgo, comunicación y supervisión estén completamente interrelacionados adecuadamente unos con otros; y que no puede estar funcionando adecuadamente uno o dos elementos, porque dejaria entonces de ser un clima organizacional saludable.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es importante que nosotros como administradores y posibles colaboradores de una empresa nos demos cuenta de la importancia que tiene el contar con un clima organizacional adecuado dentro de las organizaciones, así como darle la importancia que tiene cada uno de sus elementos, para poder

aspirar a resultados y beneficios producto del clima organizacional adecuado que impere en la empresa. Ya que como nos hemos podido dar cuenta a lo largo de esta investigación un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

El mantener un clima organizacional favorable dentro de una empresa es algo importante para los Administradores y es un tema que viene ganando cada vez mas la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente nos permitirá evitar problemas a corto y largo plazo.

Un clima organizacional favorable nos propiciará una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Así mismo un clima organizacional adecuado apoyara el aumento del compromiso y de la lealtad dentro de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El que nosotros como administradores estudiemos y analicemos el clima organizacional nos permitirá identificar las percepciones que poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral. Para así apoyarnos con lo anterior en la gestión general de la administración, proporcionando información relevante que nos permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia , Fernando (1994), Administración De Recursos Humanos Editorial Trillas 4ª edición, México.

Bolles, Roberto (1990), Teoría de la Motivación , Editorial , Trillas, 2ª edición México.

Certo, Samuel C. (1992), Administración Moderna. Editorial McGraw Hill, 1ª Edición, México.

Fernández, Arenas, José Antonio (1977), Introducción a la Administración, México, UNAM, 5ª edición .

Gellermani, Saúl, (1996), La motivación en la empresa Editorial Deusto, 1ª edición, México.

Hampton, David (1990), Administración, Editorial McGraww Hill, 4ª Edición, México.

Koontz, H. O'Donell, C. (1998), Elementos de Administración, Editorial McGraww Hill, 3ª

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Reyes, Ponce, Agustín (1996), Administración de personal, Relaciones Humanas, Primera Parye, México Limusa.

Reyes Ponce Agustín (1995), Administración de Empresas, Teoría y Practica 1ª Parte y 2ª parte, México, Editorial Limusa.

Siliceo, Alfonso (1983), Capacitación y Desarrollo del Personal, México, Editorial Limusa 5ª Edición.

Rodríguez Valencia, J. (1993), Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Editorial ECASA, 3ª Edición.

Vroom, Deci (1988), Motivación y Alta Dirección, México, Editorial Trillas, 4ª Edición.

Warther, William, Davis, Heith (1996), Administration de Personal y Recourses Humanos, Editorial McGraw Hill, 4a Edición.

#### INTERNET

[www.apoyo.com/est\\_opinion/clima.asp](http://www.apoyo.com/est_opinion/clima.asp)

[www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)

[www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/Tema3.htm](http://www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/Tema3.htm)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

[www.lafacu.com/apuntes/sociologia/estilide/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/sociologia/estilide/default.htm)

[www.monografias.com/adminstracion](http://www.monografias.com/adminstracion)

[www.monografias.com/recrsoshuamnos](http://www.monografias.com/recrsoshuamnos)

[www.monografias.com/mercadotecnia](http://www.monografias.com/mercadotecnia)

[www.novagestion.cl/html\\_nova/clima.html](http://www.novagestion.cl/html_nova/clima.html)

[www.pa-partners.com/clima.htm](http://www.pa-partners.com/clima.htm)

[www.qualityvalues.com/espanol/online\\_assessments/organizational\\_climate.htm](http://www.qualityvalues.com/espanol/online_assessments/organizational_climate.htm)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO I

Automóviles y Camiones de Uruapan S. A. De C.V.

CUESTIONARIO

PUESTO QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera su medio ambiente de trabajo?
  - A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Deficiente
  - E. Malo
2. ¿Cómo considera la comunicación con sus superiores?
  - A. Excelente
  - B. Buena
  - C. Regular
  - D. Deficiente
  - E. Mala
3. ¿Cómo considera la comunicación con sus subordinados?
  - A. Excelente
  - B. Buena
  - C. Regular
  - D. Deficiente
  - E. Mala
4. ¿Quedan perfectamente claras las actividades e instrucciones que se le dan?
  - A. Siempre
  - B. Algunas veces

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- C. Por lo regular  
D. Casi nunca  
E. Nunca
5. ¿La empresa cuenta con alguna modelo de incentivo para usted?
- A. Siempre  
B. Algunas veces  
C. Por lo regular  
D. Casi nunca  
E. Nunca
6. En caso de que su respuesta sea afirmativa especifique cual
- 
7. ¿Considera que los o el incentivo que usted recibe cubren sus expectativas?
- A. Siempre  
B. Algunas veces  
C. Por lo regular  
D. Casi nunca  
E. Nunca
8. ¿Cómo considera que es su salario en relación a su mismo puesto dentro de otras empresas de giro similar?
- A. Superior  
B. Igual  
C. Inferior
9. ¿Su empresa realiza actividades que promueva la interacción o convivencia con sus demás compañeros fuera del área de trabajo?
- A. Siempre  
B. Algunas veces  
C. Por lo regular  
D. Casi nunca  
E. Nunca

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

10. ¿Recibe algún tipo de apoyo social por parte de su empresa?

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Por lo regular
- D. Casi nunca
- E. Nunca

11. En caso de que su respuesta sea afirmativa especifique cual

---

12. ¿Cómo considera la supervisión de sus actividades por parte de sus superiores?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Deficiente
- E. Mala

13. ¿Se toman en cuenta sus aportaciones para la mejora de las actividades que usted realiza?

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Por lo regular
- D. Casi nunca
- E. Nunca

14. ¿Cuando tiene problemas laborales, generalmente son resueltos?

- A. Satisfactoriamente
- B. Parcialmente
- C. A veces son resueltos
- D. Deficientemente
- E. No son resueltos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

15. ¿Se siente plenamente identificado con su jefe inmediato?

- A. Siempre

- B. Algunas veces
  - C. Por lo regular
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
16. ¿Considera a su jefe inmediato un líder?
- A. Si
  - B. No
17. ¿Considera a su jefe inmediato un modelo a seguir?
- A. Si
  - B. No
18. ¿Cuándo usted recibe indicaciones para realizar una actividad las recibe de su jefe inmediato o existen intermediarios?
- A. Siempre
  - B. Algunas veces
  - C. Casi nunca
  - D. Nunca
19. ¿Recibe siempre a tiempo las indicaciones necesarias para realizar sus actividades de tal forma que esto evite el retraso de ellas?
- A. Siempre
  - B. Algunas veces
  - C. Casi nunca
  - D. Nunca
20. ¿El trabajar en esta empresa lo hace sentir?
- A. Estimado
  - B. Productivo
  - C. Que sus opiniones son valiosas
  - D. Seguro en términos generales
  - E. Otra (especifique) \_\_\_\_\_
21. ¿Con que frecuencia se dan conflictos entre sus compañeros de trabajo?
- A. Siempre
  - B. Algunas veces

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- C. Casi nunca
  - D. Nunca
22. En caso de que su respuesta sea afirmativa o positiva sus conflictos son resueltos:
- A. Inmediatamente
  - B. Esporádicamente
  - C. Nunca
  - D. Otra \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN