



**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE 8793-24

**“SONDEO DE CLIMA LABORAL EN LA AGRUPACIÓN  
REGULAR I-III DEL GRUPO FLECHA AMARILLA”**

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

**NICOLÁS CONTRERAS ROJAS**

ASESORA:

**L.C.C. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR**

CELAYA, GTO.

NOVIEMBRE, 2013



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.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida que me dio, cuidarme y darme la fuerza en los momentos que más lo necesitaba.

A mis padres, por entregarme la vida, por educarme con sus enseñanzas y valores, por su paciencia, por confiar en mí y por ser mi mejor apoyo.

A mis profesores, por haber compartido parte de su sabiduría y enseñanzas.

A mis amigos que me dieron muy buenos momentos de convivencia y amistad.

Al Lic. Memo, que por más que batalle en sus asignaturas al final aun así, me siento muy agradecido de haberlo tenido como mi profesor y de haberlo conocido.

A la Lic. Elba, por estar siempre apoyándome en el desarrollo de mi tesina y por sobre todo, por haber sido mi asesora.

Al Lic. Eliseo, que por lo general, siempre aparecía en el momento más oportuno para brindar su apoyo.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA AGRUPACIÓN REGULAR I – III.**

1.1 Origen de la Empresa.	1
1.2 Origen de la Agrupación.	5
1.3 Organigrama de la Agrupación.	8
1.4 Funciones de la Agrupación.	10

### **CAPÍTULO II CLIMA LABORAL.**

2.1 Que es el Clima Laboral.	16
2.2 Clases de Clima Laboral.	19
2.3 Que es un Sondeo.	20
2.4 Clases de Sondeo.	21

### **CAPÍTULO III ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

3.1 Objetivo de la Encuesta.	24
3.1.1 Encuesta	27
3.2 Análisis de Resultados.	32

### **CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORA.** 52

## CONCLUSIÓN

## BIBLIOGRAFÍA

# INTRODUCCIÓN

La Agrupación Regular I – III del Grupo Flecha Amarilla localizado en Celaya, Guanajuato, actualmente está destinada a llevar acabo el mantenimiento correctivo y preventivo para 45 autobuses de la agrupación asignados a la Base.

La autoridad que se maneja es de tipo Lineal: Mecánicos, Eléctricos, Capturista y Coord. De Productividad le reportan al Coordinador de Mantenimiento.

Debido a las situaciones que se llegan a presentar dentro del trabajo en la Agrupación Regular I - III o que provienen de elementos externos, en el presente trabajo de investigación se realizará un sondeo de clima laboral a esta área.

La intención es realizar un sondeo y de acuerdo a los resultados obtenidos presentar una propuesta de mejora al área de la Agrupación Regular I – III que sirva para descubrir cuáles son los problemas que hay con el personal y que evitan lograr las metas establecidas.

Podrán generarse diferentes soluciones, pero la idea es dejar establecido cuáles son sus fallas ya sea en lo personal o laboral y así evitar que vuelvan a recaer en la misma situación.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES DE LA AGRUPACIÓN REGULAR I-III

### 1.1 Origen de la Empresa

La transportación por autobuses en la República Mexicana, tiene su origen en el Siglo XX, en dos circunstancias fundamentales: el crecimiento urbano y la popularización del automóvil, lograda a partir de la fabricación por serie de vehículos marca Ford, que tan solo en 1919 obtuvo una producción de un millón de unidades las cuales en nuestro país tenían un costo de novecientos pesos, cada una.

Algo que también sirvió como detonante para el establecimiento del servicio urbano por camiones, fue la huelga entablada en 1917 por la Alianza de Tranviarios contra la compañía que prestaba los servicios de transporte urbano de pasajeros mediante tranvías de tracción eléctrica.

La huelga en cuestión, creó una gran demanda de transporte por largo plazo, por lo que ante tal vacío, los pioneros del servicio por autobuses habilitaron los “fordcitos” y comenzaron a prestar, con ofertas al público, el servicio. En un principio, a las unidades Ford se les instalaron carrocerías de madera y con un pregonero en el estribo anunciaban los rumbos por los que circularían, aunque en realidad cada quien tomaba el curso que más le convenía. Como resultado de esto, todo fue un desorden por lo cual las autoridades tuvieron que intervenir, el logro de esto fue el agrupamiento de los vehículos por rutas fijas.

Pasado el tiempo se empezaba a gestar la organización del autotransporte; en la Ciudad de México, en donde ya se había formado la Alianza de Camioneros

y, en los estados, se empezaron a formar grupos con objeto de sujetarse a horarios, rutas y tarifas previamente determinadas.

Para distinguirse entre sí, empezaron a utilizar diversos símbolos, logotipos o identificaciones, dentro de los cuales hizo su aparición el de la “Flecha Amarilla”.

El veintidós de noviembre de mil novecientos treinta y dos, el bajío guanajuatense, una de las primeras regiones del país que contaron con servicio de camiones de transporte fue testigo de la salida de un camión de pasajeros que, habiendo estacionado frente al número 102 de la Calle Belisario Domínguez, partió con destino a Irapuato, rebosante de pasajeros, a las 7:30 Horas.

Este camión con carrocería cuadrada, portaba en sus laterales exteriores una “flecha amarilla” y en general, estaba pintado de color crema y naranja, colores similares a los que utilizaba en ese tiempo la línea de camiones urbanos “Centro-Estación”.

El Sr. Antonio Zúñiga Cortés, su propietario y chofer, adquirió el chasis, modelo 1932, marca Dodge, en la Agencia del Sr. Teodoro Mejía a un precio de \$300.00 (Trescientos pesos) y le fue adaptada una carrocería de madera, en los talleres del Sr. Domingo García, a un costo de \$200.00 (Doscientos pesos); todo ello en la propia Ciudad de León, alcanzando en su inversión total la cifra de \$500.00 (Quinientos pesos).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> TINOCO LÓPEZ, José Mario. **60 Aniversario del Símbolo Flecha Amarilla y Cincuentenario de la Fundación de Autobuses Flecha Amarilla**. México. 1992. P. 29.



2

Todo culminó el dieciocho de abril de mil novecientos cuarenta y dos, cuando reunidos en las oficinas de la Alianza Guanajuatense de Camioneros en León, Gto., se tomó el acuerdo de que la mayoría de los camioneros del Estado de Guanajuato, que hasta entonces operaban aislados en rutas cortas locales, se enrolarían a la “Línea León-Querétaro”, para formar “Autobuses Flecha Amarilla Línea León-Querétaro”, tiempo después se adoptó el lema: “El Mejor Servicio en el Centro del País”.

Ese mismo día, fue electa la Primera Mesa Directiva Formal de la Empresa. A la semana siguiente se llevó a cabo una nueva reunión, donde se tomaron acuerdos sobre la forma de enrolamiento de los camiones, es decir proporcionarles el número económico; se aceptó la obligación de pintar las unidades con los colores crema y naranja y el logotipo de la “Flecha Amarilla” en cada unidad, aunque pocos cumplieron con este último detalle.

Uno de los mayores obstáculos que se salvó, fue el que los camioneros de una y otra línea, pretendían que su logotipo siguiera vigente; ahora como dato curioso, este problema se resolvió en un clásico “volado”, donde intervino el Sr. Cirino Anaya Pérez, por Flecha Roja y el Sr. Alejandro Ramírez Gutiérrez, por Flecha Amarilla; el resultado es obvio, ganó Flecha Amarilla y Flecha Roja respetó el acuerdo.<sup>3</sup>

Aunque aún así siguió la inquietud respecto a la denominación de la sociedad mercantil, por lo cual el dos de diciembre de 1949, se autorizó el registro de Autobuses Centrales de México, Flecha Amarilla, S. en C., por parte de la

---

<sup>2</sup> *Ibíd.* P. 26.

<sup>3</sup> *Ibíd.* P. 49.



Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, misma que nunca fue inscrita en el Registro Público.

En julio de 1954 el presidente de la empresa, el Sr. Juventino Castro Sánchez cambió el domicilio de la empresa a la Ciudad de Querétaro y con el consenso de los socios, constituyó Autobuses Centrales de México Flecha Amarilla como Sociedad Anónima de Capital Variable, mediante la autorización oficial del tres de diciembre de 1957 y ante la fe notarial del once de enero de 1958, quedando inscrita en el Registro Público bajo la partida 110 del Libro XXIV, de la sección de Comercio, el diecinueve de febrero de 1958 en la Ciudad de Querétaro. Con ello se dio el marco jurídico y legal que se rige a la empresa hasta la fecha.<sup>4</sup>

También cabe mencionar que el once de Agosto de mil novecientos sesenta y ocho se funda el “Centro de Capacitación de Operadores de Flecha Amarilla” el primero en toda la República.

Aunque muchos no soportaron la presión y se han retirado quedando sólo los hombres que han hecho del transporte, no solo su medio de vida, sino su vida misma; los que conocen de los riesgos que se viven a diario en los caminos, para llevar sanos y salvos a los viajeros que confían en la pericia y conocimientos del conductor, más que en los adelantos técnicos de los vehículos.

Así pues a ochenta y un años de creado un símbolo, de abrir caminos, soportar penurias, de correr grandes riesgos, de enfrascarse en severas discusiones bajo el punto de vista de cada camionero y de tremenda competencia con otros, buscando la sobrevivencia. Grupo Flecha Amarilla sigue estando al servicio del pueblo mexicano.

---

<sup>4</sup> Ibídem. P. 59.



5

## 1.2 Origen de la Agrupación.

Anteriormente los socios, propietarios de unidades, eran los encargados de proporcionarle el mantenimiento a las unidades, así fue por mucho tiempo hasta el año dos mil, en el cual la empresa tomó la decisión de absorber las unidades y proporcionarles el mantenimiento adecuado en instalaciones designadas específicamente para este fin.

Las primeras agrupaciones que se formaron fueron: Agrupación R, Agrupación Coordinados, Agrupación Plus y la Agrupación Andare. Cada una destinada a darle mantenimiento a ciertas unidades.

El lugar destinado, por defecto, para llevar a cabo estas tareas se ubicó en el Complejo Flecha Amarilla en la ciudad de León, Guanajuato; siendo este el único lugar para realizar el mantenimiento se optó por rentar espacios en diferentes ciudades; Guadalajara, Celaya, Querétaro, Cd. De México, Morelia, etc., los cuales se adaptaron para poder llevar a cabo sus funciones. Posteriormente, tras observar que las nuevas rutas se van añadiendo y va creciendo el parque vehicular, se llega a la conclusión de construir Bases de Mantenimiento, las cuales se ubicarían en las principales ciudades de afluencia de pasaje y que se consideran puntos clave para la empresa.

Estas Bases de Mantenimiento contarían con todo lo necesario:

---

<sup>5</sup> Ibídem. P. 181.

- Oficinas Administrativas. De administración, de liquidación, de contabilidad y de recursos humanos.
- Paquetería. Con áreas de recepción, entrega y almacenaje.
- Refaccionaria. Refacciones de planta motriz, de colisión, de reconstrucción y de imagen.
- Oficinas de Atención a Conductores. Liquidación de ingresos a bordo, selección, capacitación y adiestramiento.
- Servicios a Conductores. Dormitorios, sala de descanso y esparcimiento, baños de regadera y comedor.
- Servicios a Trabajadores y Empleados. Baños y Comedor.
- Servicio Médico. Consultoría, urgencias y medicina preventiva.
- Salón de Trabajo. Para Juntas y/o Sesión de Trabajo.
- Talleres de Mantenimiento e Imagen. Área de Remodelación, Pintura, Tapicería, etc.
- Estación de Servicio. Combustible y Lubricantes.
- Fosas para cambio de aceite y engrasado.
- Lavado de Autobuses. Mediante máquinas automáticas y también sistema manual.
- Cajones de estacionamiento de autobuses y para automóviles.



6

Ahora bien, anteriormente la Agrupación Regular I – III no existía en Base Celaya pero debido a la llegada de nuevas unidades y el retiro de unidades que ya habían cumplido con su tiempo útil de vida de acuerdo a la concesión federal, 15 años, y la concesión estatal, 10 años, que tiene Grupo Flecha Amarilla con el Gobierno. En el año dos mil once la que era la Agrupación R, encargada de darle mantenimiento a unidades Mercedes Benz O 371 R, el cual estaba destinado para servicio económico u ordinario, pasó a formar parte de la agrupación ANDARE o Agrupación Regular I, se adhirieron nuevas unidades pero aun conservando las pertenecientes a la Agrupación R.

---

<sup>6</sup> Foto tomada en Base Celaya.

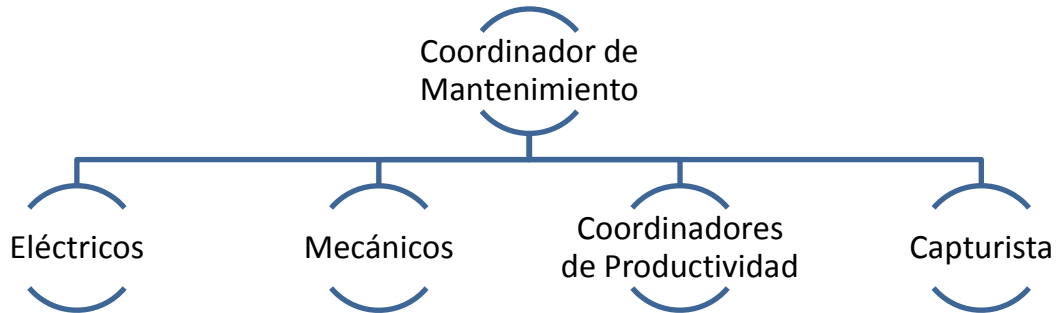
Así nace la Agrupación Regular I – III teniendo en un principio, 90 unidades para darles mantenimiento. Actualmente en lo que va del año en curso, dos mil trece, únicamente cuenta con 45 unidades, cuarenta y cuatro son Andare y solamente una es un Mercedes Benz O 371, las anteriores unidades de la Agrupación R ya se han retiraron del servicio.



---

<sup>7</sup> Unidad Mercedes Benz O 371. Foto tomada el diecisiete de agosto de dos mil trece.

### 1.3 Organigrama de la Agrupación.



**Coordinador de Mantenimiento.** Programa y coordina el mantenimiento preventivo y correctivo a los autobuses de la Agrupación Regular I – III asignados a la Base. Los subordinados a su cargo son: Mecánicos, Eléctricos, Coordinadores de Productividad y la Capturista. Reporta al Jefe Divisional.

**Coordinador de Productividad.** Determinar la productividad de los autobuses de la agrupación que estén asignados a la Base, vigilando a aquellos conductores que en su operación de ingresos estén por debajo del promedio y así determinar las causas y establecer medidas correctivas. No tiene subordinados a su cargo y les reporta tanto al Coordinador de Mantenimiento como al Jefe Divisional.

**Capturista.** Realiza la captura de los servicios realizados a los autobuses asignados a la Base de la Agrupación Regular I – III, asimismo lleva a cabo actividades secretariales propias del área. No tiene subordinados y reporta al Coord. De Mantto.

**Mecánico.** Realiza el chequeo en los puntos básicos para el mantenimiento correctivo de los autobuses.

**Eléctrico.** Realiza el chequeo en los puntos básicos para el mantenimiento preventivo de los autobuses.

Un total de 10 personas laboran actualmente en la Agrupación Regular I – III, anteriormente era más el personal que laboraba en ella pero debido a causas de trabajo y a decisiones tomadas por la empresa se decidió dejar esta cantidad de personal en la agrupación.

#### **1.4 Funciones de la Agrupación.**

En las Agrupación Regular I – III se buscan alcanzar los estándares de productividad establecidos, para eso cada uno de los integrantes de la agrupación tiene sus funciones asignadas las cuales son:

##### **Coordinación de Mantenimiento**

- Realizar en conjunto con el personal de la Base un programa de mantenimiento preventivo a los autobuses de acuerdo a los parámetros establecidos (Mantenimiento Preventivo)

- Recibir el autobús y verificar la falla que indica el conductor.
- Programar y/o distribuir los autobuses a reparar entre sus subordinados.
- Abastecer de componentes o refacciones a su personal.
- Supervisar los trabajos de reparación que realiza el personal a su cargo y sobre todo que sigan los procedimientos indicados por el Proveedor y utilicen el equipo especificado para quitar o instalar componentes o refacciones.
- Vigilar que no saquen diésel de los tanques de los autobuses (Control de Consumo de Diésel)
- Checar la calidad del servicio efectuado a los autobuses así como también canalizar al Coord. De Productividad de la Base, los datos concernientes al mismo.
- Verificar el funcionamiento de manómetros y de los sistemas con que cuenta el autobús (Limpiadores, Luces, etc.).
- Revisar el estado de los sensores de las alarmas de aceite, temperatura, así como el nivel de líquidos (Anticongelante, aceite, agua, etc.).
- Realizar el análisis de aceite a aquellos autobuses que considere conveniente.
- Capacitar y orientar a sus subordinados con relación al uso del equipo y herramientas a utilizar, así como las técnicas para llevar a cabo el trabajo.
- Supervisar la calidad en los servicios de fumigación a los autobuses, asimismo reportar las anomalías detectadas a Subtesorería.
- Checar que el stock de emergencia permanente esté completo sobre todo fuera del horario del almacén de la base.
- Documentar cada reparación realizada de acuerdo a los formatos internos con que la Agrupación Regular I – III cuente.



## Coordinación de Productividad

- Identificación plena del Personal de Abordo así como los autobuses de la Agrupación Regular I – III.
- Llevar el control diario de productividad por autobús, checando las cuentas con que liquidan los conductores.
- Determinar rendimiento de kilómetros por litro de combustible.
- Realizar análisis de rendimiento de llantas, costo/kilometraje.
- Supervisar aleatoriamente que los autobuses cumplan con los parámetros establecidos.
  - Limpieza Interior (Piso, vidrios).
  - Cabeceras.
  - Limpieza exterior del autobús (Parabrisas, laterales, llantas, etc.).
  - Pintura, que sean los colores oficiales y que se encuentre en buen estado y ausencia de golpes.
  - Asientos en buen estado y limpios.
- Evaluar directamente las condiciones mecánicas de los autobuses, mediante un programa permanente de recorridos a bordo de éstos.
- Notificar al Coord. De Mantto. Sobre los autobuses de la Agrupación Regular I – III en los cuales se detecten fallas o mal funcionamiento en los sistemas.
- Mantener una comunicación directa con el Coord. De Mantto. Y con el personal de Servicios con relación a:
  - Unidades disponibles.
  - Programa de Mantenimiento a unidades.
  - Salida de autobús del taller.
- Utilizar los reportes emitidos por la base del Sistema S.I.C.A o del programa de control asignado a fin de realizar el análisis por autobús con relación a:
  - Ingresos por autobús.

- Promedio de ocupación.
- Gastos por autobús (Ruta, mantenimiento, etc.).
- Mantener una comunicación estrecha con el Coord. De Personal de Abordo de la División, con el fin de no permitir que sin autorización se realice el cambio de un conductor asignado a una Agrupación a otra.
- Realizar aquellos trabajos encomendados por su jefe inmediato.

### **Capturista**

- Registra en el Sistema los servicios a realizarle a cada autobús de la agrupación de acuerdo a lo especificado por el Conductor y/o Mecánico.
- Emitir del sistema la Orden de Servicio de acuerdo a las reparaciones o servicios de mantenimiento a realizarle al autobús.
- Entregar la Orden de Servicio al Coord. De Mantto. Para así poder asignarla a un mecánico y este lleve a cabo la reparación en el autobús.
- Tras finalizar las reparaciones y servicios en el autobús, recibir del Coord. De Mantto. La Orden de Servicio.
- Verificar que en la Orden de Servicio estén registrados los datos del mecánico que realizo el trabajo; nombre y clave.
- Recibir del coordinador las Notas de Salida del Almacén por las refacciones utilizadas para el servicio y/o reparación de cada autobús.
- Recibir del coordinador las Facturas correspondientes a los servicios realizados al autobús en talleres externos, en caso de haber.
- Recibir quincenalmente del área de Liquidación a Socios las liquidaciones correspondientes a los autobuses de la agrupación.
- Entregar el estatus de los autobuses asignados a la agrupación al Coord. De Productividad para su verificación.
- Verificar que los gastos cargados en las liquidaciones correspondan a los autobuses asignados a la agrupación.

- Capturar en el Sistema las liquidaciones de los autobuses asignados a la agrupación.
- Mantener actualizado en el Sistema el Kárdex de Conductores sobre su desempeño de acuerdo a lo informado por el Coord. De Productividad.
- Llevar el control de la Caja Chica asignada a la agrupación.
- Elaborar la Relación de Gastos por cada autobús para la reposición del efectivo.
- Anexar a cada Relación de Gastos los comprobantes respectivos y entregarlos a la Coordinación Administrativa de la Agrupación para su análisis y trámite de pago.
- Recibir el número de autorización del desembolso.
- Atender las llamadas telefónicas que recibe la agrupación.
- Mantener actualizado el Directorio Telefónico de las áreas con que tiene relación su jefe inmediato.
- Realizar cualquier escrito que solicite el Coordinador de Mantenimiento.
- Recibir y atender a las personas que deseen tratar algún asunto con su jefe inmediato.
- Realizar mensualmente la requisición de papelería necesaria para la operación de la agrupación.
- Archivar toda la documentación generada en la agrupación para cualquier consulta.
- Generar del sistema los reporte que le sean solicitados por el Coordinador de Mantenimiento.
- Capturar en el sistema los datos correspondientes al control de productividad y mantenimiento brindado a las unidades.

## **Mecánico**

- Revisar niveles; anticongelante, aceite, diésel.
- Revisar que no existan fugas; mangueras del diésel, mangueras de agua, manguera de admisión, filtro de aire, radiador.
- Revisar motor; bandas bien tensadas, turbo, calentamiento, empaques,
- Revisar suspensión. Amortiguadores, bolsas de aire, válvulas de suspensión, muelles, que no existan fugas de aceite.
- Revisar frenos; rotochamber, matracas, tambores, fugas de aire, balatas, retenes de eje.
- Revisar transmisión; diferencial, caja de velocidades, clutch.
- Revisar carrocería; limpiadores, puerta de servicio, cajuelas, espejos, asientos.
- Revisar dirección; terminales, brazos, alineación, caja de dirección.
- Revisar las fallas detectadas por el conductor.
- Solicitar el material o herramientas al coordinador para poder llevar acabo el trabajo.
- Engrasado en general.

## **Eléctrico**

- Revisar el sistema eléctrico; luces interiores y exteriores, alternador, baterías, marcha.
- Revisar switches.
- Revisar sensores.
- Revisar las fallas detectadas por el conductor.
- Solicitar el material o herramientas al coordinador para poder llevar acabo el trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **CLIMA LABORAL**

#### **2.1 ¿Qué es el Clima Laboral?**

El clima laboral es considerado como el ambiente en el cual se realiza el trabajo cotidiano. La calidad del clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por consiguiente en la productividad.

Es por eso que un buen clima laboral está orientado hacia los objetivos generales mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral está muy relacionada con el manejo social que mantienen los directivos respecto a los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su forma de interacción con la empresa, con la maquinaria que utilizan y con las características de la actividad que realiza cada uno.

Generar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura, conocimientos y con sus sistemas de gestión, prepararían un excelente terreno para que se desarrolle.

Las políticas del personal y de recursos humanos mejorarían ese ambiente con el debido uso de técnicas precisas como lo son las escalas de evaluación para medir el clima laboral.

Ahora bien, también es de saber que el clima laboral es complejo, dinámico y multidimensional por lo que presenta algunas variables:

- **Diseño y Estructura Organizacional.** El tamaño de la organización en conjunto con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y la especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- **El Medio Ambiente y Entorno.** En los cuales las incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, también existe una repercusión en el comportamiento laboral siendo esta una característica importante, por su amplia relación con las distintas organizaciones.
- **Los Recursos Humanos.** Su gestión está estrechamente relacionada con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre estos esta; la comunicación, su dirección y sentido.
- **La Situación Psicológica.** Ya sea del trabajador, un grupo u organización en general, además de otros aspectos como los valores, normas y actitudes, todo esto visto a través de las percepciones que caracterizan al clima laboral.
- **Los Microclimas.** Son un fenómeno para toda organización, en ocasiones pueden presentarse con el carácter de una unidad adscrita a la organización o también como un departamento o división, o sea, esto es percibido por los trabajadores de una unidad, pero para las personas de otras áreas de la organización esto puede ser percibido de una manera muy distinta. Es por eso que el clima laboral puede manifestarse en diferentes niveles; grupal, departamental o divisional en toda la organización.

También se han podido identificar los factores que influyen en la calidad del Clima Laboral:

- **Liderazgo.** Se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto que se genera de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Lo más recomendable es contar con un liderazgo flexible y adaptable, o sea, que el líder tendrá que tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias que se presenten; en algunas ocasiones se tendrá que ser fuerte, en otras se tendrá que ser comprensivo.
- **Relaciones Interpersonales.** El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben de ser sanas y fluidas, pues esto llega a afectar el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar, estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.
- **Implicación.** Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones es determinada por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen mejor calidad, mejores ventas y la mejor productividad.
- **Organización.** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa; los puestos, políticas, procedimientos, manuales de operación, etc.
- **Reconocimiento.** Reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Lo mejor es reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.
- **Incentivos.** El cumplimiento de metas y objetivos por parte del personal genera una compensación dinámica en donde se premia el esfuerzo. Esto fomenta en los empleados el deseo por esforzarse más.

- **Igualdad.** Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Tratar de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo.

## 2.2 Clases de Clima Laboral.

Existen diferentes clases de Clima Laboral, estas son:

- **Autoritario.** Es aquel en el cual la dirección no confía en sus empleados provocando que la mayor parte de decisiones sean tomadas en la cima de la organización, los empleados perciben y laboran en un ambiente de temor, la relación entre superiores y subordinados se establece en base al miedo y la comunicación es a base de instrucciones.
- **Autoritario Paternalista.** Existe cierta confianza entre superiores y subordinados pero aun así la relación y comunicación entre estos sigue siendo igual al Clima Laboral Autoritario, la toma de decisiones se sigue tomando en la cima de la organización y algunas veces en los niveles inferiores, los castigos y recompensas son los métodos utilizados para motivar al personal. En este tipo de clima la organización juega con las necesidades sociales de los empleados pero dando una impresión de que se labora en un ambiente estable y estructurado.
- **Consultivo.** La dirección tiene confianza en sus subordinados, la toma de decisiones se realiza en la cima pero los subordinados también lo pueden hacer en los niveles más bajos, se utilizan las recompensas y los castigos ocasionales para motivar al personal. Se percibe un ambiente dinámico.



- **Participativo.** Existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivación es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

De igual forma como dice Rousseau siendo citado por Adrián Furnnan, explica que existen otras 4 clases de clima aplicables en las organizaciones.

- **Clima Psicológico.** Se trata de la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente laboral.
- **Clima Agregado.** Se trata de un fenómeno en el cual los individuos deben de tener menos experiencias desagradables y la interacción que tienen con otros miembros les debe de servir para dar forma y reforzar una interpretación social de la realidad.
- **Clima Colectivo.** Toma en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y al combinarlas en grupos reflejan los resultados del clima laboral.
- **Clima Laboral.** Se puede considerar como aquel que describe los atributos organizacionales, siendo estos expresados en términos que caractericen a las experiencias individuales.

### 2.3 ¿Qué es un Sondeo?

Se trata de cálculos estadísticos, generalmente diseñados para presentar las opiniones de una población mediante una serie de preguntas a un grupo pequeño de personas.

Por muchos años, los sondeos fueron realizados de manera principal cara a cara, tanto en las calles como en las viviendas de las personas, siendo este método todavía ampliamente usado.

En ciertos países es común llevar a cabo sondeos mediante llamadas telefónicas, siendo estas más fáciles, baratas y rápidas que el método cara a cara. Cabe resaltar que de la misma forma, los sondeos realizados por internet van tornando más populares, a pesar de las dificultades en gran parte por la dificultad de acceso a internet de ciertos sectores importantes en algunos países.

Ahora, antes de llevar a cabo un sondeo se debe de conocer sus fases o etapas:

- Elección de un conjunto de hipótesis de investigación sobre el tema, objeto de estudio y unidades analizadas.
- Elaboración del método o instrumento de obtención de datos del sondeo, generalmente viene siendo un cuestionario para sondear opiniones individuales. Esta fase complementara una prueba piloto, la elaboración de una muestra y la formulación de preguntas de acuerdo a los objetivos esperados.
- Recolección de datos o trabajo de campo, el sondeo en sí mismo sobre las personas seleccionadas.
- Análisis estadístico y sociológico de los resultados del sondeo.
- Informe de investigación y presentación pública o privada de los resultados del sondeo.

## **2.4 Clases de Sondeo.**

Los tipos de sondeo que existen son:

- **Sondeo por Internet.**

Los sondeos realizados por internet o a través del email o correo electrónico son un tipo particular de encuestas auto administradas que se caracterizan por utilizar el internet como medio para llegar a los sondeados.

La principal ventaja que presenta este método es que su costo es muy bajo, y la obtención de resultados sobre la opinión acerca de algún tema siempre es muy rápida.

Sin embargo, los sondeos de este tipo suelen presentar desviaciones, determinadas porque la muestra se autoselecciona, o sea, responde quien quiere participar en ella. Si a esto se le suma también que los seguidores de un determinado sitio web tienen un perfil particular, la confiabilidad de los resultados llegan a ser dudosos, y las opiniones tienden a coincidir con las del sitio web.

- **Sondeo de Opinión Auto administrada.**

El sondeo auto administrado llega a ser definido como aquel en la que no participan encuestadores para recabar datos, sino que el encuestado la completa por sí mismo.

El diseño de este tipo de sondeos es siempre sobredimensionado, o sea, se sabe que habrá gente que no responderá, por lo que se diseña y selecciona una muestra grande, esperando una cierta tasa de respuesta. Esto siempre genera algún error extra en la generalización de datos, pues siempre queda excluida la gente que no tiene tiempo, interés, que percibe cierta complejidad en las preguntas, etc.

De igual forma, dependiendo del caso, se suele intentar recurrir a la colaboración de algún medio extra. Aunque esto también llega a generar desviaciones.

La principal desventaja de esta manera de sondear es que muchos se sienten obligados y responden, o bien la respuesta queda sujeta a su propio parecer, ocasionando que la muestra genere resultados forzados

o correctos o en todo caso, termina siendo una autoselección en la que respondió quien tuvo ganas de hacerlo.

Ahora bien, una alternativa utilizada para mejorar la cantidad de respuestas al sondeo es otorgar una recompensa material o simbólica, como dar cierto regalo, algún sorteo, etc.

- **Sondeo Personal Individual.**

Siempre se busca obtener información adicional relevante para el estudio que se trate y además se puede aclarar cualquier duda que no influya en las respuestas.

- **Sondeo de Investigación de Mercado.**

Se busca mostrar un producto para así evaluar su recordación, diseño, para que sea evaluado, etc.

## CAPÍTULO III

### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Objetivo de la Encuesta.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe pueda tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con proveedores, todos estos elementos van formando lo que se conoce como clima organizacional.

Actualmente en la Agrupación Regular I - III se tiene como prioridad el mejoramiento de la motivación y compromiso de su personal, buscando entre otras cosas aumentar la productividad laboral de las personas que laboran en la agrupación.

De esta forma el realizar un sondeo de clima laboral en la Agrupación Regular I – III constituye un elemento importante para el cumplimiento de las metas y el desarrollo integral de la agrupación, ya que no solo se permitirá conocer el ambiente laboral actual, sino que también generaría una propuesta de mejora la cual se implementaría para el mejoramiento del clima laboral, esto debido a que el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades que han sido marcadas por la empresa, esto no solo generaría mejoras en el ámbito laboral sino que también en la mejora de la calidad de vida personal y a crear condiciones que generen un alto desempeño y una alta satisfacción en el trabajador.

Ahora bien, las áreas en los que se enfocara la encuesta son los siguientes:

- **Comunicación.**

La comunicación en una empresa es un elemento que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se proponen

y a la misma vez se realiza el intercambio e interpretación de mensajes característicos en el entorno.<sup>8</sup>

- **Necesidades y Motivaciones.**

Constituyen aquello que impulsa a una persona a actuar.

- **Objetivos y Roles.**

Los objetivos son a los cuales están dirigidos los recursos y esfuerzos para llevar a cabo una misión mientras que los roles consisten en los papeles que toma cada individuo en una organización.

- **Integración y Colaboración.**

La integración consiste en la acción de integrarse a formar parte de un todo en el cual se está bajo un mismo objetivo, ya dentro de este la colaboración permite acoplarse con personas diestras y con intereses similares.

- **Liderazgo.**

El alto desempeño de un líder tiene que ver con la actitud del individuo lo que hace que muchas cosas puedan concentrarse a la vez. Motiva a su equipo, genera uniones con creatividad y no pierde la calma ante la adversidad.<sup>9</sup>

- **Innovación y Cambio.**

Las organizaciones deben modificarse no solo de tiempo en tiempo, sino siempre no solo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia.

---

<sup>8</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>

<sup>9</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3178-el-liderazgo-es-una-cuestion-de-actitud.html>

- **Condiciones de Trabajo.**

La higiene y seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo.<sup>10</sup>

- **Administración del Capital Humano.**

Se refiere a la planeación, reclutamiento, selección, contratación, renumeración, capacitación, capacitación de los recursos humanos en las organizaciones.<sup>11</sup>

- **Productividad, Calidad y Resultados.**

El primer término se refiere a la eficiencia para llevar a cabo un trabajo mientras que el segundo se refiere a la importancia del mismo mientras que los resultados son el efecto y consecuencia del trabajo.

- **Satisfacción Laboral.**

Se trata del grado de conformidad y/o actitud de la persona respecto a su entorno de trabajo.

- **Autoevaluación.**

Es importante pues así se conocen los puntos débiles y fuertes del personal además de la calidad del mismo.

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000). Administración Moderna de Personal. 5° Ed. México, D.F. Editorial ECAFSA. P. 345.

<sup>11</sup> *Ibidem*. P. 50.

### 3.1.1 Encuesta.

## ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

### Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### COMUNICACIÓN.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
1. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la Agrupación.					
2. La información es comunicada de varias maneras hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
3. En la Agrupación se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.					
4. Considero que los medios de comunicación de la Agrupación son efectivos.					
5. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.					
6. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
7. Mi jefe y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.					
8. La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					



9. Se me dieron a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador.					
10. Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					

### NECESIDADES Y MOTIVACIÓN.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
12. Tengo seguridad de conservar mi trabajo.					
13. El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.					
14. Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.					
15. Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.					
16. Me siento motivado en la Agrupación.					
17. La motivación que poseo propicia a establecerme nuevas metas.					
18. Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la empresa en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.					

### OBJETIVOS Y ROLES.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
19. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
20. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
21. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.					
22. Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la Agrupación.					
23. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la Agrupación.					

## INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
24. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
25. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa o la Agrupación Regular I – III.					
26. En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
27. Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
28. Cuando tengo un problema con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					
29. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
30. Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.					

## LIDERAZGO.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
31. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
32. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.					
33. Mi jefe me trata con amabilidad.					
34. Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.					
35. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
36. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo mi jefe reconoce mi aportación.					
37. Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
38. Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
39. El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
40. Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
41. Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					

42. Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
---	--	--	--	--	--

### INNOVACIÓN Y CAMBIO.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
43. Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.					
44. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.					
45. Existen cambios repentinos en mi trabajo.					
46. Me adapto rápidamente a los cambios.					
47. Cuando se suscitan cambios en la Agrupación Regular I – III, estos son manejados adecuadamente.					
48. Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la Agrupación Regular I – III y a su personal.					

### CONDICIONES DE TRABAJO.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
49. La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					
50. Poseo suficiente espacio para trabajar.					
51. La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
52. La temperatura del lugar donde laboro es apropiada.					
53. El nivel de humedad es idóneo.					
54. Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.					
55. El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.					
56. La limpieza y aseo en general son buenos.					
57. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
58. El estado físico de mi equipo de trabajo es el adecuado.					
59. Considero que mi equipo de trabajo funciona excelentemente.					

### ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
60. Siempre se planifican las necesidades del personal para realizar las actividades en la Agrupación.					
61. Nuestra gente se selecciona bien.					
62. Al ingresar, se proporciona inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la empresa.					
63. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
64. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					

### PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
65. Considero que la forma en que se organiza el trabajo en la Agrupación contribuye con la productividad del área.					
66. En mi área de trabajo seme orienta hacia la obtención de resultados.					
67. El que da mejores resultados es el que triunfa.					
68. La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de la Agrupación.					
69. Conozco las necesidades del personal que solicita nuestros servicios.					
70. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades del personal que requiera servicios de la Agrupación.					
71. Considero que estoy orientado (a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.					

### SATISFACCIÓN LABORAL.

PREGUNTA	1	2	3	4	5
72. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.					
73. Me siento orgulloso (a) del trabajo que desempeño.					
74. Me siento valorado(a) y respetado (a) en mi trabajo.					
75. Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.					
76. Es satisfactorio el sueldo y prestaciones.					

77. Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
78. Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.					
79. Es satisfactoria la relación con mi jefe.					

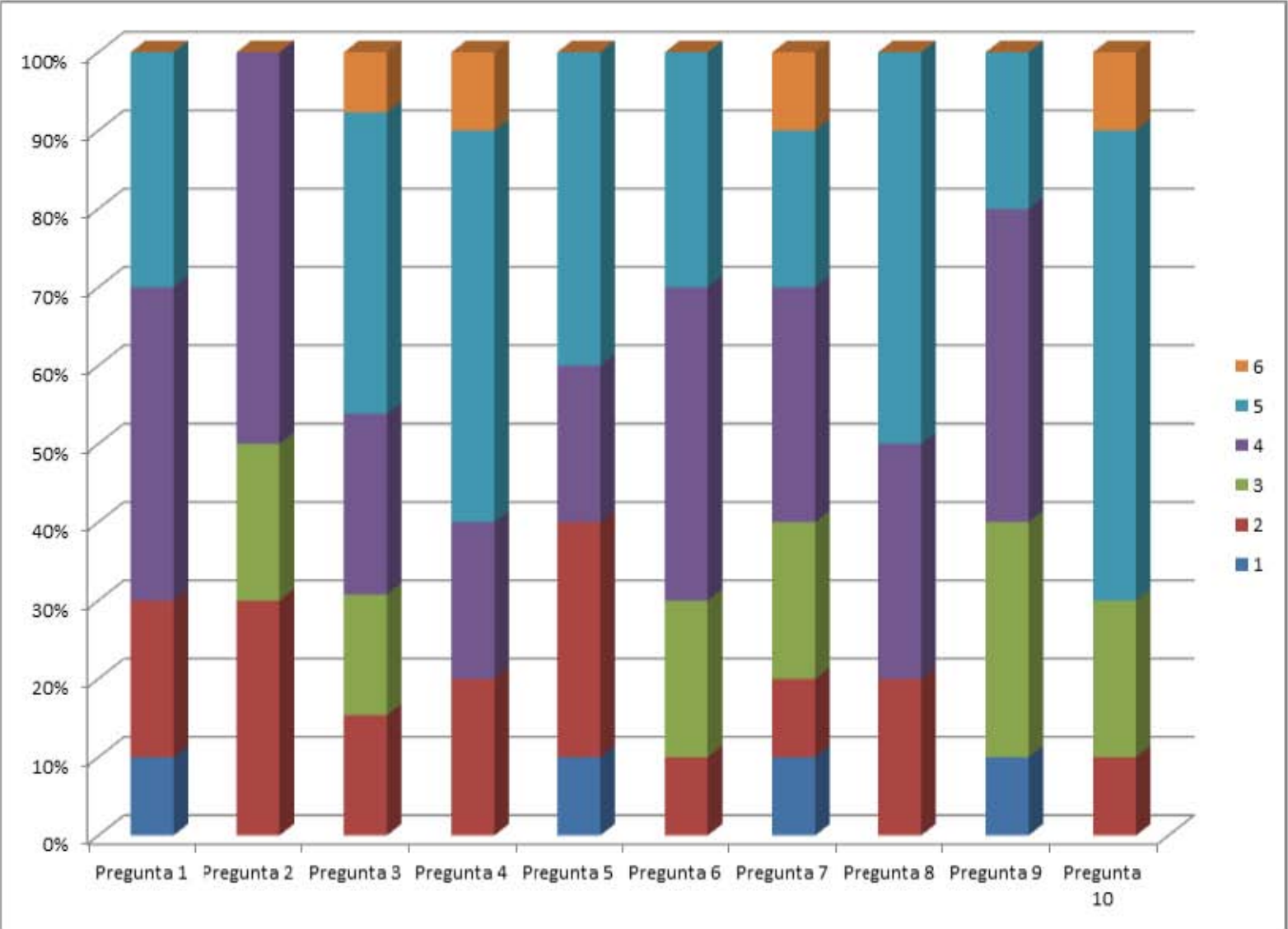
### **AUTOEVALUACIÓN.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
80. Presto toda mi atención cuando alguien habla.					
81. Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.					
82. Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o del trabajo.					
83. Trato de ver las cosas con optimismo.					
84. Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados.					
85. Respeto a mi jefe aunque no esté de acuerdo con él.					
86. Soy respetuoso de la normativa de la empresa.					
87. Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo.					
88. Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.					
89. Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.					
90. Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.					
91. Soy una persona abierta al cambio.					
92. Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan mis servicios o mi ayuda.					

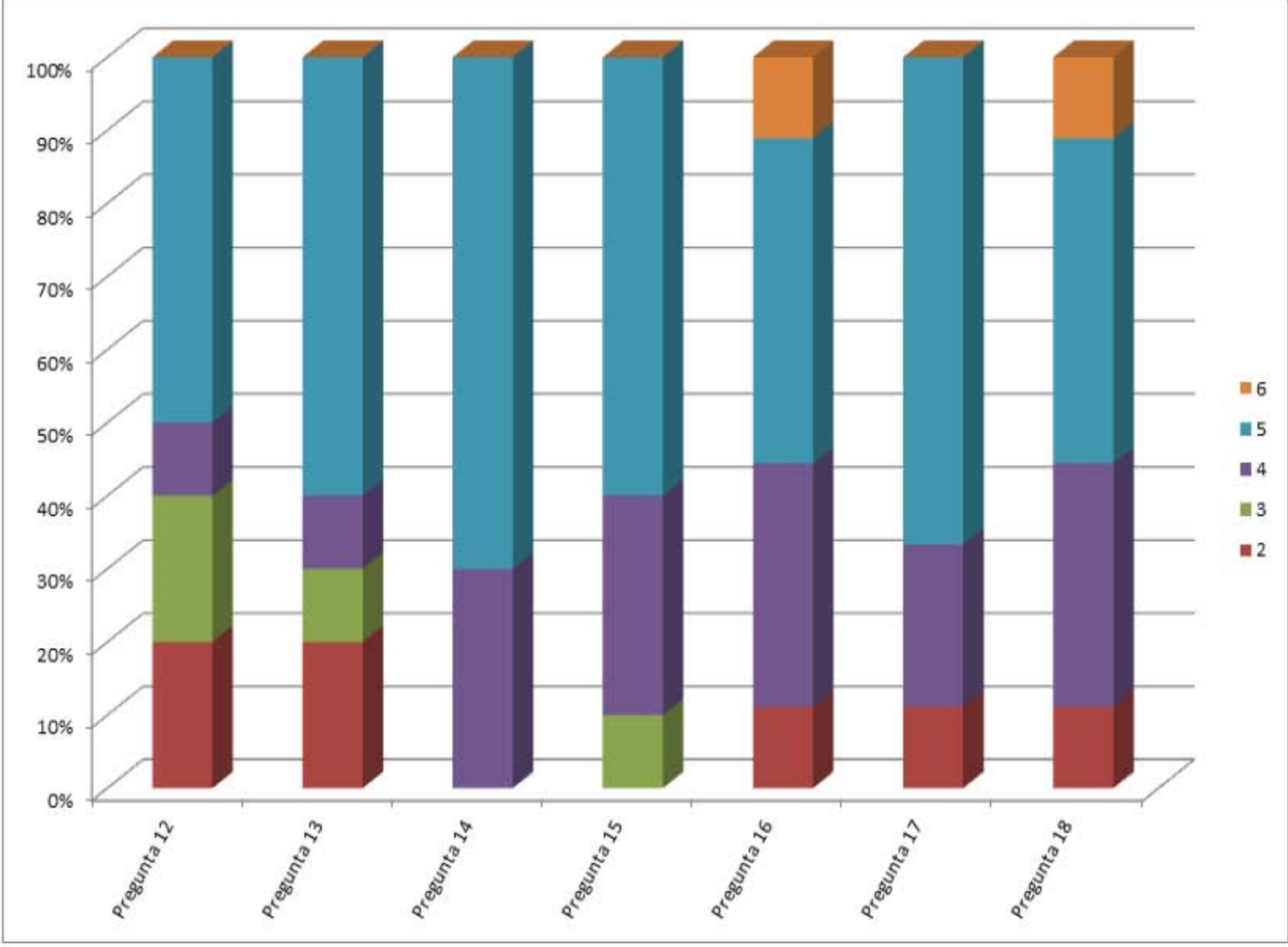
### **3.2 Análisis de Resultados.**

Los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a 10 trabajadores de la Agrupación Regular I – III se reflejan de la siguiente forma:

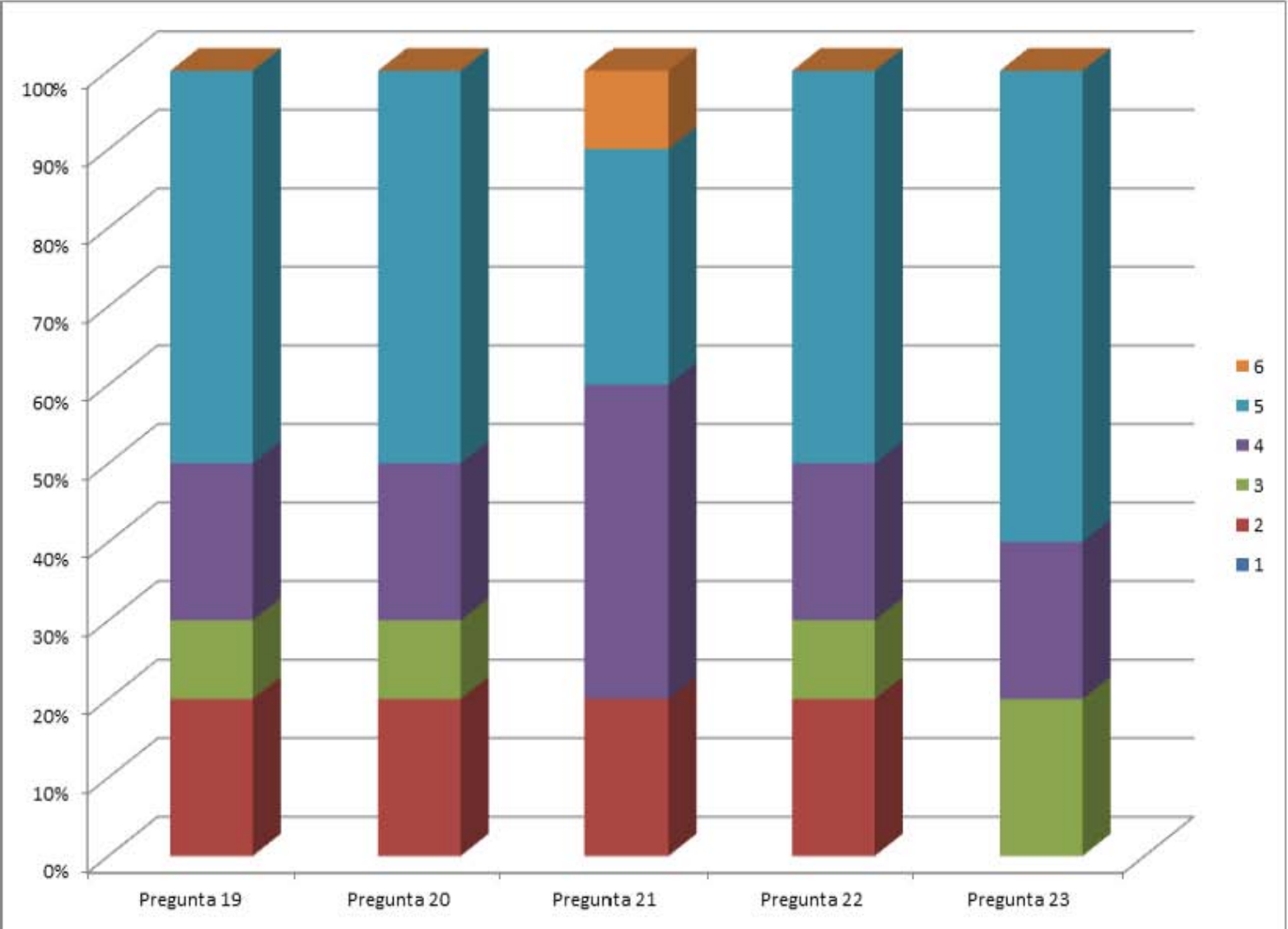
Comunicación.



### Necesidades y Motivación.

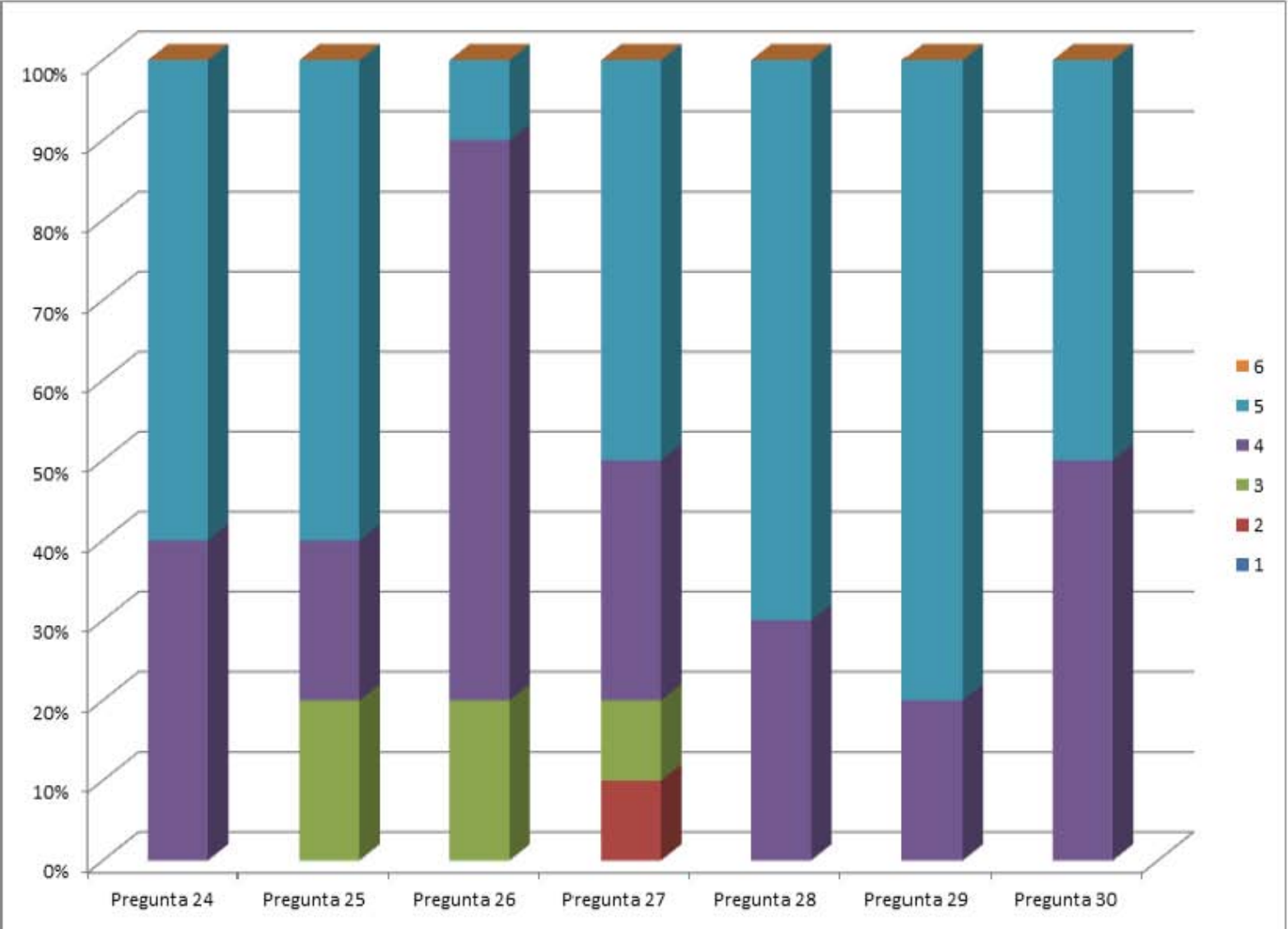


Objetivos y Roles.

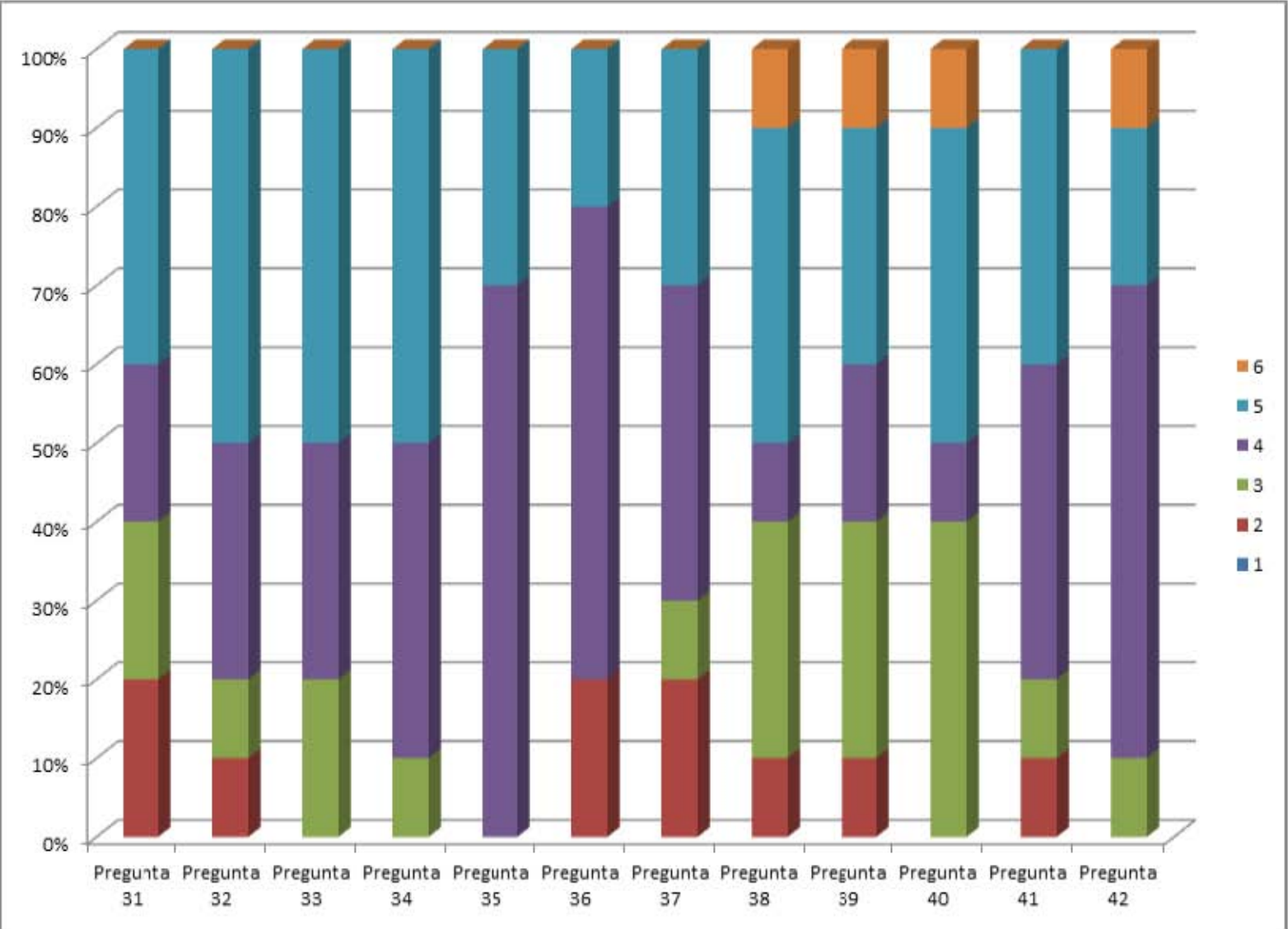




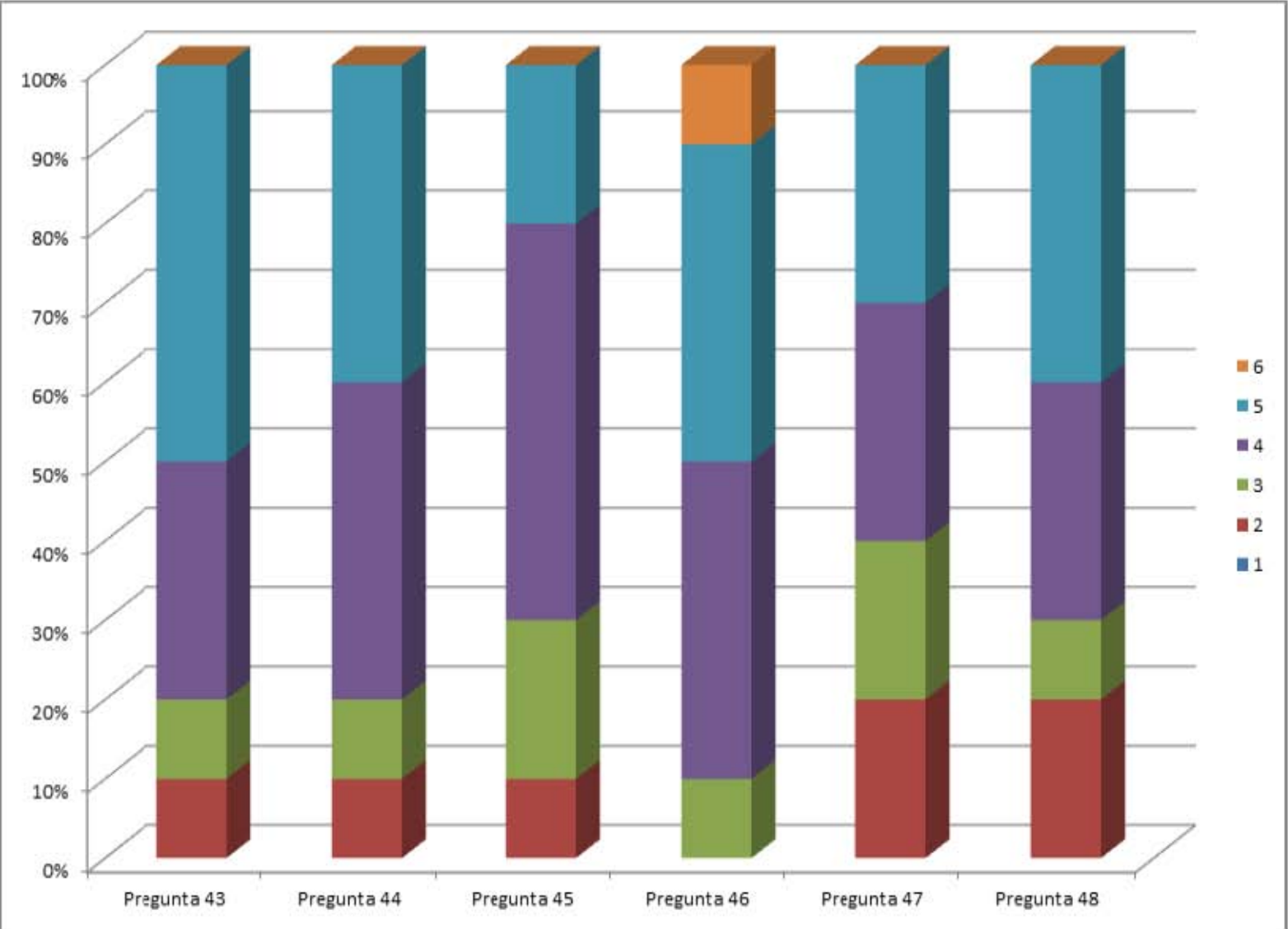
Integración y Colaboración.



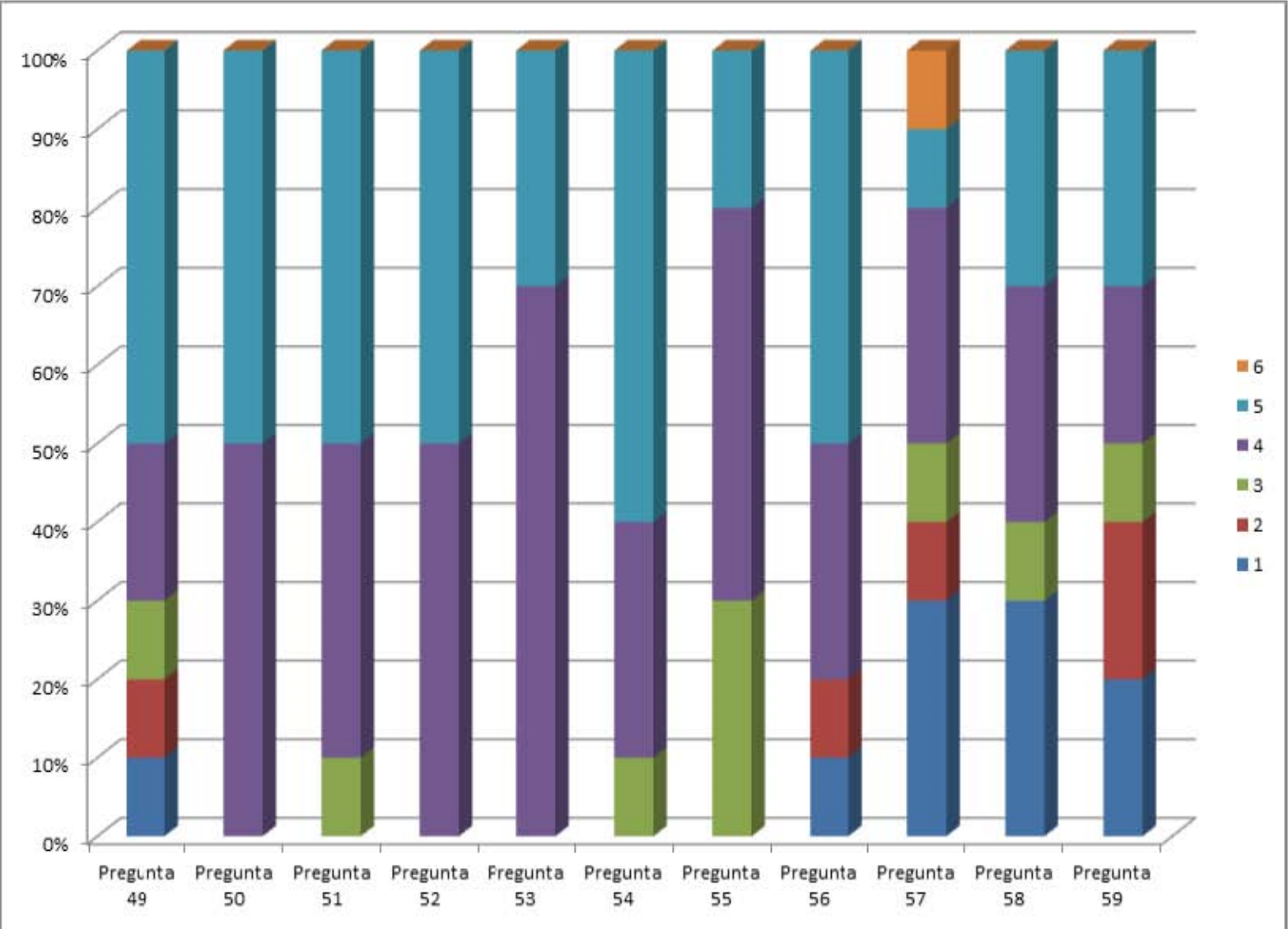
Liderazgo.



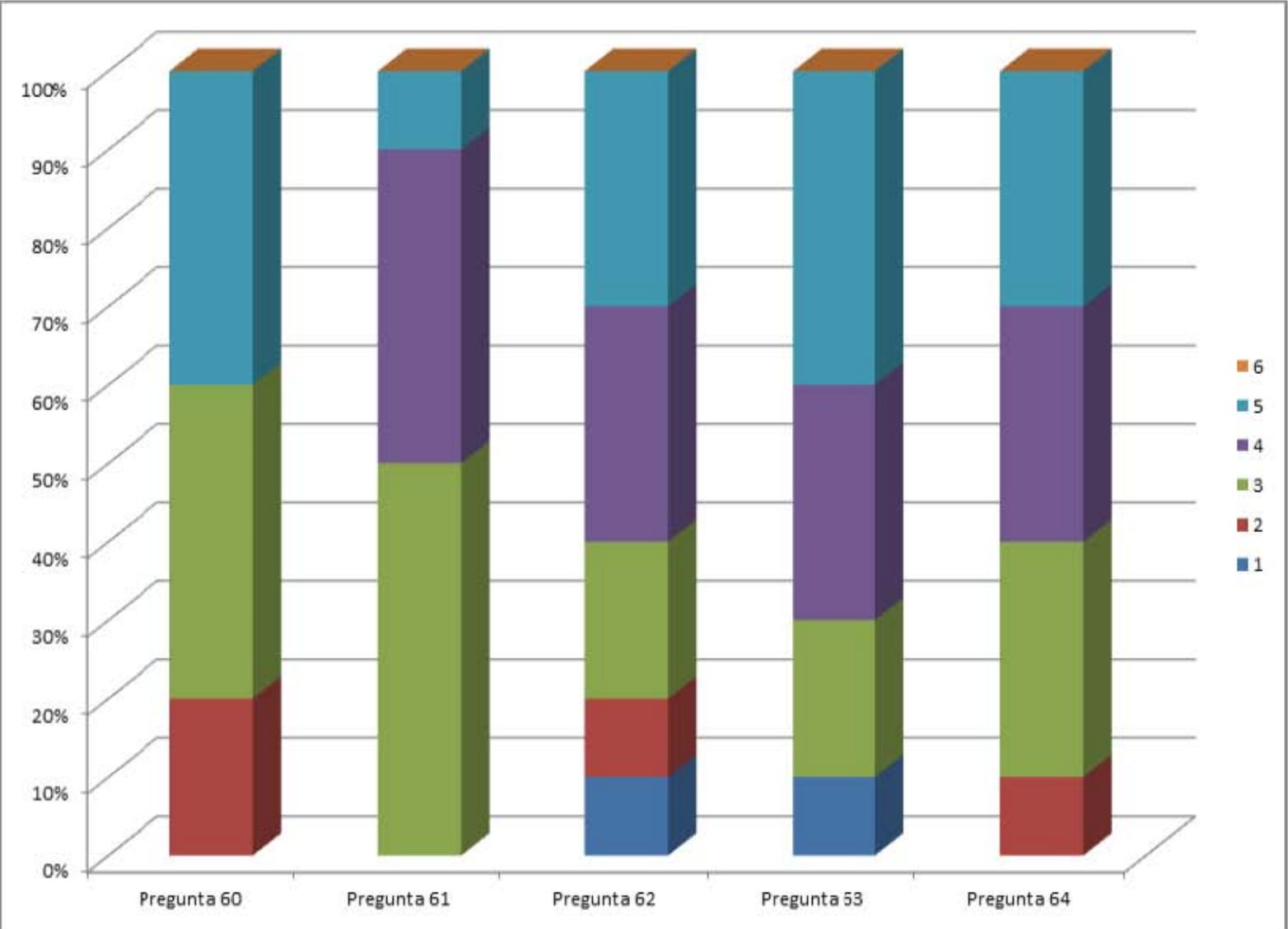
Innovación y Cambio.



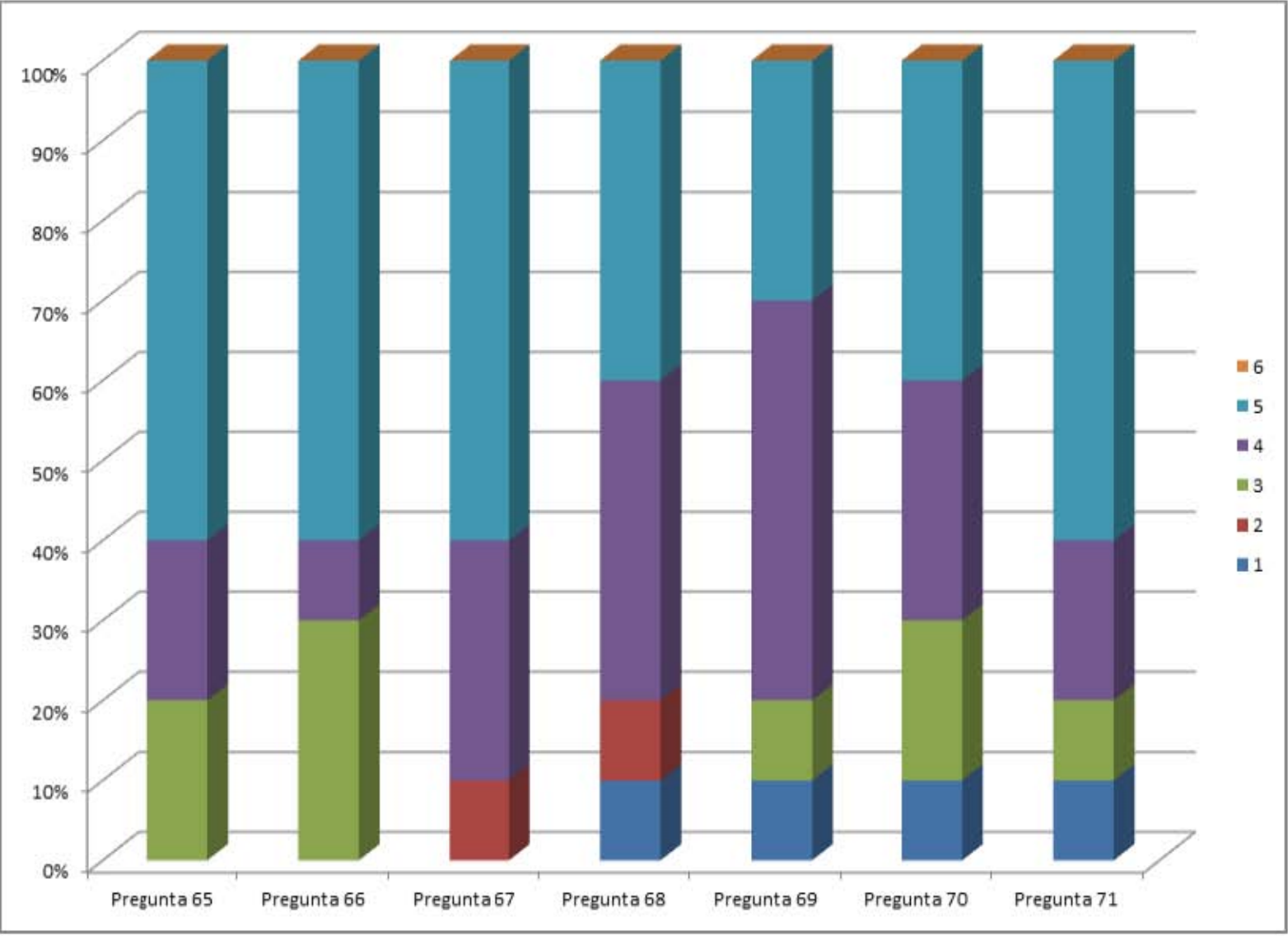
Condiciones de Trabajo.



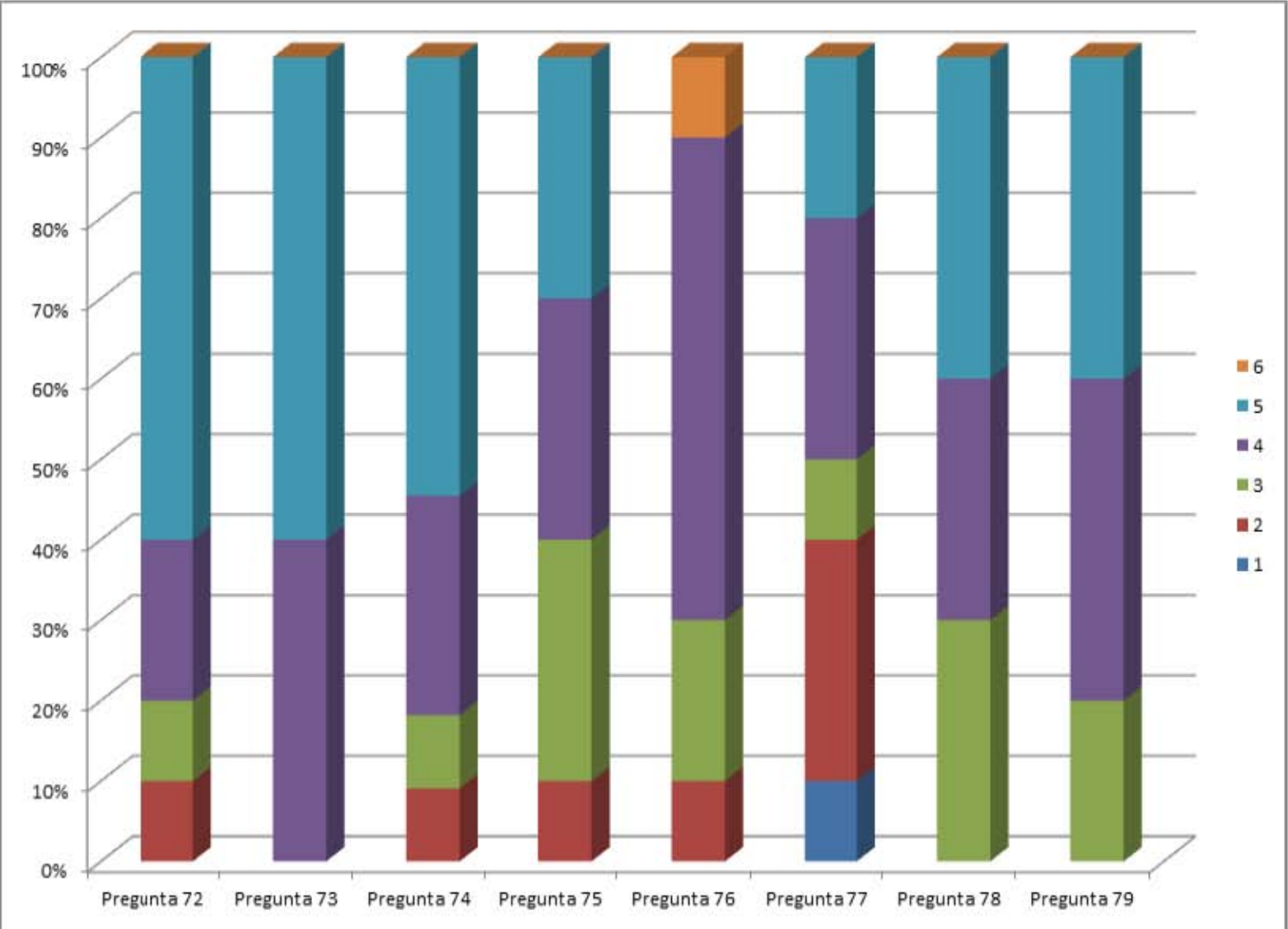
Administración del Capital Humano.



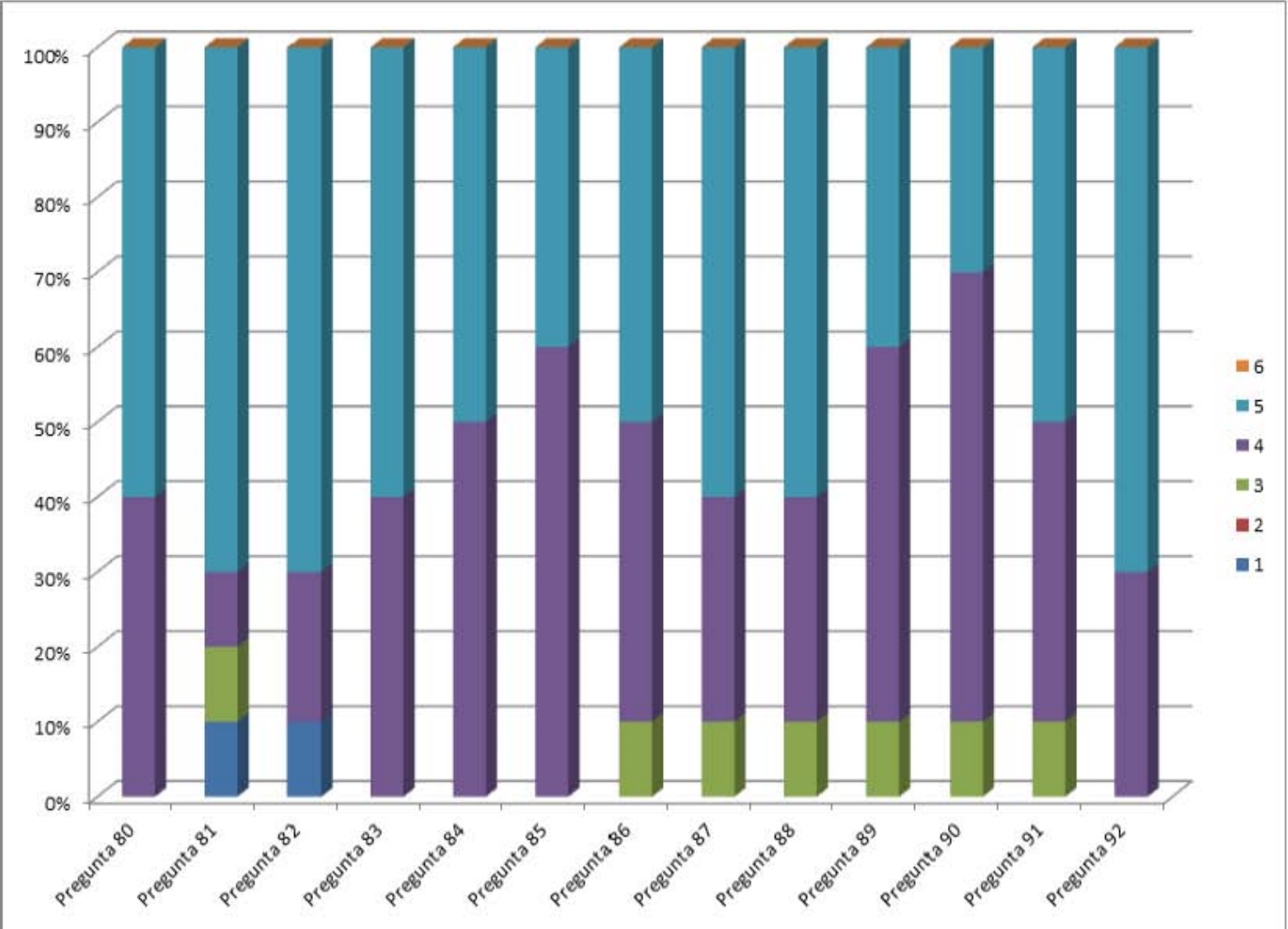
Productividad, Calidad y Resultados.



Satisfacción Laboral.



Autoevaluación.





La mayoría de las áreas en las cuales se basó la encuesta arrojaron buenos resultados.

En lo que corresponde a necesidades y motivación, los trabajadores tienen la seguridad de conservar sus empleos, el autoestima que se genera de acuerdo a sus puestos de trabajo es alta, el trabajo que tienen les permite conocer y fomentar la amistad con sus compañeros de trabajo, su puesto de trabajo contribuye a su autorrealización, la mayoría de ellos se sienten motivados dentro de la agrupación, el establecimiento de nuevas metas es gracias a la motivación de cada trabajador y la mayoría de los trabajadores preferirían seguir trabajando en la agrupación aun si se les presentara la oportunidad de trabajar en otra área.

De los objetivos y roles, están claramente definidos en los trabajadores, los objetivos de cada puesto son considerados como alcanzables, consideran que el trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales y a la vez estos les permiten alcanzar sus objetivos con la Agrupación, y algo importante, están conscientes de que las funciones que desempeñan contribuyen al logro de los objetivos de la Agrupación.

En integración y colaboración, están plenamente conscientes de estar integrados a sus trabajos, se sienten orgullosos del lugar donde laboran, coinciden en que los problemas que se presentan en sus áreas de trabajo se manejan adecuadamente y que de igual forma se fomenta el trabajo en equipo dentro del área de trabajo, cuando tienen problemas con su trabajo está más que claro que pueden contar con la ayuda de sus compañeros pues por la relación que hay entre ellos se puede demostrar que se llevan muy bien a tal punto que consideran a sus demás compañeros de trabajo como sus amigos.

Sobre la innovación y cambio, tienen la oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo, tienen la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, están conscientes de los repentinos cambios que pueden surgir en

el trabajo pero a la vez se adaptan fácilmente a ellos, consideran que los cambios en la agrupación se manejan adecuadamente y que estos impactan de forma positiva a la Agrupación y a su personal.

Respecto a la administración del capital humano, en esta sección hay trabajadores que están de acuerdo en que siempre se planifican las necesidades del personal para llevar a cabo las actividades de la agrupación mientras que hay otros que no tienen una respuesta definida, lo mismo sucede con la selección del personal, unos están de acuerdo en cómo se selecciona el personal y otros no tienen una respuesta concreta. En lo que sí coinciden es que al ingresar, se les proporcionó la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la empresa, están conscientes de que existe la posibilidad de incrementar el desarrollo de sus habilidades, aptitudes y la actualización de sus conocimientos y por último, de acuerdo a los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos están en su mayoría conscientes de que esto se realiza con base al desempeño de cada uno tiene.

Sobre la productividad, calidad y resultados, los trabajadores consideran que la forma en que se organiza el trabajo en la agrupación contribuye con la productividad del área, están totalmente de acuerdo sobre que se les orienta en sus áreas de trabajo para la obtención de resultados. Coinciden en que aquel que da mejores resultados es el que triunfa, que la calidad en el trabajo es la más alta prioridad de la agrupación. Conocen las necesidades del personal que solicita sus servicios, están de acuerdo en que las personas que laboran en la agrupación poseen los conocimientos y las habilidades para satisfacer las necesidades del personal que requiere los servicios de la agrupación y están totalmente de acuerdo en que cada uno de ellos participa activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.

En la satisfacción laboral muestran un muy buen nivel de aceptación, el puesto en el cual se encuentran, les genera un sentimiento de autosatisfacción, se

sienten orgullosos del trabajo que desempeñan, se sienten valorados y respetados en el trabajo, sienten que su trabajo está siendo lo suficientemente reconocido, les es satisfactorio el sueldo y las prestaciones, sobre si están satisfechos respecto a los ascensos y promociones ahí varia su respuesta pues una pequeña parte de ellos están insatisfechos mientras que la mayoría están satisfechos. Consideran que existe la igualdad entre hombres y mujeres y sobre lo último, están muy satisfechos con la relación que tienen con su jefe.

Sobre la autoevaluación en lo que va a que si prestan total atención cuando alguien les habla, que si no les queda algo en claro de lo que se les informa siempre preguntan las veces necesarias hasta comprender bien lo que se les comunica, que si frecuentemente animan a los demás cuando tienen algún personal o del trabajo, de que si ven las cosas con optimismo, que si acaso desempeñan sus actividades en tiempo y forma adecuada, que si respetan a su jefe aunque no estén de acuerdo con él, si son respetuosos de la normativa de la empresa, que si llegan a considerar el tratar de colaborar siempre con las actividades de sus áreas de trabajo, que si son de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor, que si ponen en práctica su iniciativa en el trabajo, que si son de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor, que si acaso llegan a aportar su iniciativa al momento de trabajar, el tratar de aportar nuevas ideas en su trabajo, si son personas abiertas al cambio y que si siempre dan un trato amable hacia las demás personas en especial aquellas que llegan a solicitar sus servicios o ayuda. Los resultados obtenidos de todo esto demostraron que existe un alto nivel de percepción respecto a la calidad que tiene el trabajador hacia el mismo, hacia el trabajo, el trato, respeto, apoyo y comunicación hacia los demás miembros de la agrupación.



12

Ahora, para llegar a entender cómo son las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la agrupación es importante tener en cuenta que un grupo es; “una diversidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo al cumplimiento de un objetivo común

---

<sup>12</sup> Día de Lavado. Pensión Cya. Andare III.

con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual”<sup>13</sup>.

Lo ideal es que la gerencia, en este caso el coordinador de mantenimiento, propicie y facilite la evolución de los trabajadores, de un grupo de trabajo a un equipo de trabajo. Esto sucede cuando el grupo se convierte en equipo gracias a que los miembros que lo integran están centrados en ayudarse entre sí para lograr alcanzar una meta de la agrupación.

Se debe buscar que el equipo sea eficaz, es decir, que se logren ideas innovadoras, que se alcancen metas y que se puedan adaptar al cambio, los miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la agrupación.

Al llevar acabo esto, son altamente estimados por el coordinador de mantenimiento y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los trabajadores de la agrupación se conforman en un equipo de trabajo sus relaciones interpersonales mejorarían notablemente pues se haría satisfactorio el trabajo, se desarrollaría la confianza mutua entre los miembros de la agrupación y el coordinador de mantenimiento.

Por lo tanto, los temores se minimizarían y el personal entendería más a su superior y este a la vez comprendería más a su personal.

Ahora por otro lado, la comunicación que existe en la agrupación presenta un muy bajo nivel de aceptación, pues consideran que no están oportunamente informados sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la agrupación, unos consideran que la información debe de ser comunicada de varias maneras para así asegurar que fue transmitida correctamente mientras que otros están de acuerdo con la forma como se hace actualmente, unos no están de acuerdo en que en la agrupación se fomente la comunicación interna a

---

<sup>13</sup> BALLEMATO PRIETO, Guillermo. **Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos**. Barcelona. Ed. Pirámide. 2005. P. 1

través de medios formales mientras que otros piensan lo contrario, sobre si los medios de comunicación manejados en la agrupación actualmente son efectivos están divididos unos consideran que no y otros consideran que si, respecto a que si la comunicación que tienen con su jefe inmediato es efectiva estos resultados se encuentran divididos pues la mitad está en desacuerdo en que así sea mientras que la otra mitad está de acuerdo en que existe una comunicación efectiva. Eso sí, están de acuerdo en que reciben una retroalimentación clara por parte de su jefe inmediato acerca de un trabajo realizado. Sobre si su jefe y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios, están en desacuerdo en que así sea mientras que otros piensa que si lo hacen; la comunicación con sus demás compañeros de trabajo está en un muy buen punto así que ahí no hay tanto problema, están de acuerdo en que se les dieron a conocer apropiadamente sus derechos como trabajadores y que a la vez su jefe está al tanto de sus problemas de trabajo.

Seguido de las condiciones de trabajo, la mayoría coincide en que la iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada mientras que otros pocos no creen que sea suficiente, todos están de acuerdo en que poseen el suficiente espacio para trabajar, coinciden en que la comodidad de sus áreas de trabajo es la óptima, están de acuerdo en que la temperatura del lugar donde laboran es la apropiada; sobre si el nivel de humedad es el idóneo todos están de acuerdo en que así es, afirman de manera positiva que el flujo de aire es el adecuado en sus lugares de trabajo, sobre si el nivel de ruido les permite concentrarse en su trabajo una parte de los trabajadores están indecisos siendo que la otra parte están de acuerdo en que es el apropiado, que si la limpieza y aseo general son buenos la mayoría está de acuerdo en que así lo es mientras que una pequeña parte de ellos está en desacuerdo. Ahora respecto a que si existe la debida seguridad para evitar accidentes y riesgos de trabajo, la mitad de los trabajadores están de acuerdo en que si existe mientras que la otra mitad están totalmente en desacuerdo en que así sea, sobre si el estado físico de su

equipo de trabajo es el adecuado la mayoría de ellos están de acuerdo que así es mientras que otra parte se encuentran en desacuerdo respecto a que así sea y por último, consideran que su equipo de trabajo funciona excelentemente, la mitad de los trabajadores están de acuerdo mientras que la otra mitad está en total desacuerdo.

Son las condiciones de trabajo, la seguridad y el equipo de trabajo los focos rojos que se tienen que solucionar, cualquier persona está expuesta a los accidentes laborales pero si existe la debida seguridad estos se pueden llegar a evitar. El equipo de trabajo influye en la calidad del trabajo, al cumplir con la fecha de entrega y a la vez al desempeño del trabajador cuando lo lleva a cabo.

Sobre el liderazgo, la mayoría de los trabajadores consideran que su jefe se interesa en escuchar lo que tienen que decir mientras que un pequeño grupo no está de acuerdo con esto, opinan lo contrario. Coinciden en que pueden hablar libremente con su jefe cuando están en desacuerdo con él y que su jefe los trata con amabilidad. Están de acuerdo en que su jefe está al corriente de las actividades que desarrollan, también coinciden que cuando llegan a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente y les informa de una manera adecuada. La mayor parte de los trabajadores están de acuerdo que cuando logran un buen resultado o hacen algo sobresaliente en su trabajo su jefe reconoce su aportación la otra parte de los trabajadores opinan lo contrario.

Al ver esto hace pensar en principio en la necesidad de trabajar la participación de los trabajadores en las actividades de la agrupación, informar oportunamente sobre los objetivos, logros y/o actividades por llevar a cabo, involucrar más al trabajador en la participación sobre la toma de decisiones, entiendo por participación; “el involucramiento mental y emocional de los individuos en

situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas”<sup>14</sup>

La participación tiende a elevar el desempeño y la satisfacción laboral.

La comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen suelen ser los que se comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado.



15

El liderazgo, un factor que mostró una situación no tan crítica como las otras dos, pero que aun así se le debe tomar muy en cuenta pues es de gran importancia en la agrupación. Al notarse esto lo primero que se viene a la mente es la necesidad de capacitar en la forma de ejercer el liderazgo en la agrupación y el manejo de poder.

---

<sup>14</sup> Davis Keith, Newstrom John W.. **Comportamiento humano en el trabajo**. México. Ed. Mc Graw Hill. 1999. P. 246

<sup>15</sup> Limpieza de carriles. Tomada el 16 de octubre de 2013.



## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora de la Agrupación Regula I – III, surge a partir de la reflexión realizada a cada área y según los resultados encontrados, se evidencia la necesidad de fortalecer y asegura la calidad ya que no solo se abarcan los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven.

Esta propuesta de mejora, consistirá en una alternativa de solución para la Agrupación Regular I – III, y para que esta se lleve a cabo dependerá de la capacidad de identificar, priorizar y resolver los problemas; un problema vendría siendo una desviación entre lo que debería de estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación deba de ser corregida.

La vida de las personas la conforman una gran cantidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por sobresalir de forma social, el ser humano vive en continúa interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

En este sentido Chiavenato afirma que “una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestos a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”.<sup>16</sup>

A partir de lo encontrado y de lo anteriormente expuesto se propone establecer un sistema que busque coordinar y liderar el talento humano en la Agrupación

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos – E l capital humano de las organizaciones**. México. Ed. Mc Graw Hill. 2007. 8° Ed. P.6.

Regular I – III de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus trabajadores, de sus procesos y servicios.

Para el tema de la Comunicación, se puede llegar a mejorar el clima laboral identificando los canales de comunicación; se puede llevar a cabo a través de reuniones con el coordinador y la de escuchar activamente lo que tiene que decir el trabajador. Igualmente existen otros factores determinantes para poder alcanzar dichos objetivos los cuales son: El Liderazgo efectivo, el establecimiento de una red interna de comunicación y ejecución, y una visión global que lleve a un trabajo de calidad.

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen en la ética personal y la competencia, la formación de un equipo de trabajo, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, la participación como grupo, la solución de problemas y aclarar las metas, resolver conflictos, delegar y entrenar, el fortalecimiento y la mejora continua como una forma de vida.

El proceso debe empezar por la creación de un conjunto de sentimientos y actitudes que den lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional.

Ahora para mejorar el Liderazgo en la agrupación, es indispensable que el coordinador de mantenimiento tenga claros los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, por lo cual es necesario proporcionarle capacitación sobre como dirigir su grupo de trabajadores de tal forma que reforcé en ellos sus capacidades y las condiciones del clima laboral.

De acuerdo a la relación que exista entre el Coord. De Mantto. y los trabajadores pueden existir varios tipos de liderazgo: Dictador, Autocrático, Democrático, Paternalista, Liberal. La eficiencia de la agrupación depende de la conducta de liderazgo.

Un liderazgo eficaz implica, entre otros, los rasgos de personalidad, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados, los rasgos y conducta del superior del líder, los objetivos de la agrupación y el diseño de los puestos de trabajo. Si todos estos factores son favorables al líder, la eficacia óptima de este estará prácticamente asegurada.

Ahora bien, hay otra opción para el mejoramiento del clima laboral; que el jefe se convierta en un líder innovador y para eso debe de cumplir con el siguiente perfil: Visionario, educador y capacidad de prestar servicio. El papel de este líder, es saber influir en los demás a través de actitudes, conductas y habilidades de dirección, motivación e integración, todo esto con el fin de optimizar el quehacer de los trabajadores para así lograr los objetivos impuestos por la empresa.

En pocas palabras, el jefe adoptaría un liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado hacia el progreso de la agrupación y su gente.

Las razones para hacer esto; el bajo rendimiento que se llega a apreciar se debe a la falta de motivación por parte del coordinador en cuanto a la creatividad, al fomentar el aprendizaje y al compromiso. La consecuencia de llevar acabo un bajo liderazgo limita el desarrollo de la agrupación. Al no definir la visión, misión y objetivos dificulta que la agrupación y su gente no sean flexibles al progreso. Esta problemática se llega a ver reflejada en la poca atención que se tiene para llevar a cabo un trabajo.

Los beneficios que esto traería serian:

- Crecimiento conjunto de la agrupación y el personal.
- La generación de herramientas que estimulen el crecimiento de la agrupación a través de la participación de todos sus miembros.
- Una mayor responsabilidad ante las crecientes demandas de los altos mandos y una mejor adaptación a los cambios.

- Una mayor conciencia del cumplimiento laboral.

Para que esto pueda llevarse a cabo deberá ser a través de funciones básicas en relaciones humanas, tales como:

- Establecer objetivos personales.
- Planificar el trabajo.
- Organizar el trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo.
- Motivar al personal para llevar a cabo la labor tal como se planifica y organiza.
- Controlar la ejecución del trabajo.

Inspirar confianza, mostrar interés, comprensión, empatía y sobre todo visualizar al trabajador como un ser humano y no como un recurso material de la empresa, serán la clave del éxito. El propósito de este líder será inducir y fomentar:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- La visión, misión y objetivos de la agrupación.
- La responsabilidad laboral.
- Seguridad y fuerza de voluntad para la obtención de logros.

De esta manera el liderazgo podrá ser reflejado dentro y fuera de la agrupación, con influencia positiva, y así obtener éxito en las metas establecidas.

Sobre las Condiciones de Trabajo, el llevar a cabo un buen trabajo y que sea de calidad implica el laborar en las mejores condiciones físicas y ambientales posibles, pues esto propicia confort para el trabajador y garantiza los medios necesarios para llevar a cabo el trabajo de la agrupación.

Lo propuesto respecto a este tema consistiría en medidas correctivas a tener en cuenta para el trabajo a realizar en la agrupación. Estas medidas van desde el

tipo colectivo hasta de tipo individual, esta última consistiría en el empleo de equipos de protección individual.

- Se deberá asegurar que las tomas de corriente eléctrica cuenten con un buen aislamiento para evitar riesgos eléctricos.
- Revisar que las conexiones de los dispositivos o equipo que se conecten a la toma eléctrica estén en buen estado.
- Usar guantes de látex para evitar el contacto directo de la piel con los diferentes fluidos, aceites o grasas.
- Utilizar gafas de protección para evitar irritación de ojos.
- Utilizarán guantes de cuero para cuando sea necesario el contacto con piezas sometidas a altas temperaturas.
- El mecánico que desempeña la función de soldador deberá de portar su mandil o vestuario contra posibles salpicaduras de aceites y/o materiales a elevadas temperaturas, guantes de cuero o carnaza, mangas de cuero, máscara de protección térmica facial o máscara de soldador, polainas de cuero
- Portarán calzado de seguridad para evitar daño por caída de objetos.
- Se colocarán las piezas o el equipo ya no reparable, al igual que la chatarra dentro de la jaula en el lugar designado.
- Siempre que se utiliza el banco asegurarlo bien y cuando se termine de utilizarlo, regresarlo a su lugar indicado para así evitar que estorbe en los carriles.
- Tanto el eléctrico como el soldador usarán casco de protección cada vez que se suban al banco.
- Para evitar derrames de líquidos siempre se debe de llevar la tina o algún contenedor y colocarlo en la posición correspondiente.

- En caso de algún derrame de líquidos inmediatamente colocar aserrín en el lugar del derrame, cuando ya se encuentre seco recogerlo con la herramienta especificada y depositarla en el contenedor de desechos.
- Siempre que se vaya a trabajar en una unidad colocar el freno de mano, cerciorarse que no tenga velocidad y como medida de seguridad extra, colocar unos taquetes en las llantas.
- Cuando algún mecánico trabaje en desmontar el motor, clutch, caja de velocidades o que el eléctrico trabaje en la marcha se deberán de asegurar de desconectar las baterías.
- Las planchas utilizadas para moverse debajo de las unidades una vez utilizadas deberán volver a colocarse dentro de la jaula.
- Asegurarse de no dejar ninguna herramienta en el suelo que pueda evitar algún accidente.
- Cuando se tengan que desmontar las llantas de alguna unidad asegurar la unidad con los gatos hidráulicos y a la vez que estos estén colocados de manera correcta. Como seguridad extra, colocar algunas de las llantas debajo de la unidad.
- El soldador siempre deberá de asegurarse que los tanques de oxígeno y acetileno se encuentren en buen estado al igual que las mangueras y manómetros utilizados, y una vez utilizados cerrarlos como es debido.
- Llevar acabo la limpieza general una vez por semana.
- Asegurarse que las herramientas utilizadas como llaves, dados y palancas no tengan fisuras o grietas, en caso de tenerlas deberán entregarlas a su coordinador para ya sea intentar repararlas o reponerlas por nuevas herramientas.
- Cuando se realice alguna maniobra en alguna unidad asegurarse que no se encuentre ninguna persona, objeto o alguna otra unidad detrás de esta.

- Asegurarse de utilizar mascarilla para evitar irritación de las vías respiratorias cuando se utilicen resinas.



17



18

---

<sup>17</sup> Equipo de Seguridad.

<sup>18</sup> Calzado.

## CONCLUSIÓN

- El Clima Laboral juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues te determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.
- La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima laboral, pues en la medida en que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo así al mejoramiento de los servicios.
- Dentro de las causas que afectan el clima laboral en la Agrupación Regular I – III se destacan: La Comunicación, el Liderazgo y las Condiciones de Trabajo.
- Las acciones propuestas en esta propuesta de mejora son funcionales y realizables por la Agrupación.



## BIBLIOGRAFÍA

- BALLENATO PRIETO, Guillermo. **Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos.** Editorial Pirámide. Barcelona. 2005. Pp.168
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones.** 8° ed. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007. Pp.518
- DAVIS KEITH, Newstrom John W. **Comportamiento humano en el trabajo.** 10° ed. Editorial Mac Graw Hill. México. 1999. Pp.647
- GUIZAR MONTÚFAR, Rafael. **Desarrollo Organizacional.** 2° ed. Editorial McGraw-Hill. México, D.F. 2004. Pp.405
- L. DAFT, Richard. **Teoría y Diseño Organizacional.** 6° ed. International Thomson Editores. México. 2000. Pp.699
- P. ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional.** 10° ed. Editorial Pearson Educación. México. 2000. Pp.675
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. **Administración Moderna de Personal.** 5° ed. Editorial ECAFSA. México, D.F. 2000. Pp.450

## OTRAS FUENTES

- <http://www.elblogderrhh.com/2007/02/encuesta-clima-laboral.html>  
27/07/13 01:05 a.m.
- [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)  
27/07/13 11:30 p.m.
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Clima-Laboral/2662384.html> 27/07/13 08:30 p.m.

- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-Un-Sondeo-De-Opinion/2233401.html> 27/07/13 05:02 p.m.
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3178-el-liderazgo-es-una-cuestion-de-actitud.html>
- <http://e-paimun.com.ar/catalogo/images/polaina%20cuero%20soldador.jpg>  
27/10/13 07:51 p.m.
- [http://3.bp.blogspot.com/-LuDp5ol6s3Y/UZEs\\_prUkMI/AAAAAAAAAK8/x-NAF8MdbkA/s1600/Mangas+de+Cuero.jpg](http://3.bp.blogspot.com/-LuDp5ol6s3Y/UZEs_prUkMI/AAAAAAAAAK8/x-NAF8MdbkA/s1600/Mangas+de+Cuero.jpg) 27/10/13 07:52 p.m.
- [http://safe-img01.olx.com.mx/ui/4/11/77/1267728478\\_78250477\\_1-EL-MEJOR-EQUIPO-DE-SEGURIDAD-playa-del-carmen.jpg](http://safe-img01.olx.com.mx/ui/4/11/77/1267728478_78250477_1-EL-MEJOR-EQUIPO-DE-SEGURIDAD-playa-del-carmen.jpg) 27/10/13  
07:53 p.m.
- <http://www.lagranmontana.com/tienda/images/mod3.jpg> 29/10/13  
01:26 a.m.