



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Diagnóstico, análisis y propuesta  
para el clima organizacional de  
Comisión Federal de Electricidad,  
división centro occidente, zona  
Apatzingán, subestación Nva.  
Italia, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Diana Laura Camacho González**

**Asesor:**

**L.A. Carmen Lucía Mora Ochoa.**



**Uruapan, Michoacán. 29 de agosto de 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy en este momento y ayudar a mis padres a que me apoyaran para culminar mis estudios.

A mis padres y hermanas por estar siempre conmigo apoyándome en cada momento como fortaleza y sostén de día a día, por ustedes lo he logrado, hoy cumpla mis metas y es satisfactorio poder tenerlos a mi lado.

A Jorge y a mis amigas porque me demostraron su apoyo incondicional y siempre estuvieron a un lado de mí en todo este trayecto.

A la maestra Camelú por el gran apoyo que me mantuvo en toda la carrera y a lo largo de mi asesoría, la admiro mucho por ser una gran persona y una gran amiga.

**Diana Laura Camacho González**

## ÍNDICE

Introducción	7
Capítulo I	
Administración	
1.1 Administración en el siglo XXI	9
1.2 Especialidades de la administración	10
1.3 Surgimiento del pensamiento administrativo	11
1.4 Principios de la administración propuestos por Fayol	14
1.5 Características de la administración	16
1.6 Importancia de la administración	17
1.7 Habilidades del administrador	18
1.8 Proceso administrativo	19
1.8.1 Planeación	20
1.8.2 Organización	24
1.8.3 Dirección	25
1.8.4 Control	26
1.9 Administración moderna	28
Capítulo II	
Empresa	
2.1 Historia	33
2.2 Empresa	34
2.3 Espíritu de empresa	35
2.4 Características de empresa	35

2.5 El sistema empresarial	36
2.6 Trabajo	39
2.7 Clasificación de las empresas	39
2.7.1 Tamaño de la empresa	39
2.7.2 Actividad económica	41
2.7.3 Formas empresariales	43
2.7.4 Constitución patrimonial	45
2.7.5 País al que pertenecen	46
2.7.6 Ámbito de actuación	46
2.8 Área de actividad (funciones básicas de la empresa)	47
2.8.1 Producción	48
2.8.2 Mercadotecnia	49
2.8.3 Finanzas	50
2.8.4 Administración de recursos humanos	51
2.9 Recursos	53
2.9.1 Recursos materiales	53
2.9.2 Recursos técnicos	53
2.9.3 Recursos financieros	54
2.9.4 Recursos humanos	54
2.10 Relaciones humanas de las empresas	55
2.10.1 Efecto de las relaciones humanas	56
2.10.2 Obstáculos para las buenas relaciones	57
2.10.3 Comunicación	57
2.10.4 Canales de comunicación	58

## Capítulo III

### Recursos Humanos

3.1 La administración de Recursos Humanos	60
3.2 La importancia de la administración de Recursos Humanos	62
3.3 Los Recursos Humanos de beneficio económico	63
3.4 El personal como usuario de la ciencia social	63
3.5 El comportamiento humano	64
3.6 Las ciencias del comportamiento	65
3.7 La personalidad	66
3.8 El departamento de Recursos Humanos: estructura y funciones	67
3.9 La función de dotación de personal actualmente	68
3.10 Etapas básicas de la dotación de personal	68
3.11 Esclarecer la naturaleza del empleo	70
3.12 Inducción al trabajo	71
3.13 Orientación sobre el trabajo	71
3.14 La motivación	72
3.15 Servicios a los empleados, seguridad y salud	73
3.16 ¿Cómo diagnosticar el Clima Organizacional?	74
3.17 Las encuestas del Clima Organizacional	75
3.18 Cómo efectuar la entrevista de valoración	78

## Capítulo VI

### Caso práctico

Diagnóstico, análisis y propuesta para el clima organizacional de Comisión Federal de Electricidad, división centro occidente, zona Apatzingán, subestación Nva. Italia, Michoacán.

Introducción	80
4.1 Historia y constitución de CFE	81
4.1.1 Misión	83
4.1.2 Visión al 2030	83
4.1.3 Responsabilidad social	83
4.1.4 Objetivos organizacionales	84
4.1.5 Objetivos de la división centro occidente	85
4.2 Objetivo general	85
4.3 Objetivos específicos	85
4.4 Hipótesis	86
4.5 Metodología utilizada	86
4.6 Encuesta	87
4.7 Gráficas, interpretación y resultados	90
Diagnóstico	100
Propuestas	101
Conclusión	103
Bibliografía	104
Hemerografía	105

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis tiene como principal objetivo la realización del diagnóstico, análisis y propuesta para el clima organizacional de Comisión Federal de Electricidad, división centro occidente, zona Apatzingán, subestación Nva. Italia, Michoacán". La concentración en este tema es porque el Recurso Humano es la fuente primordial para que una empresa se mantenga y logre el éxito deseado. Es por ello que es importante conocer cómo se sienten los trabajadores, si es grata o no su estancia en dicha organización.

La primer parte se concentra en una investigación teórica, la cual se desglosa en 3 capítulos basados en el conocimiento adquirido a lo largo de mi carrera. Enfocando en el capítulo I relacionado con lo que es Administración, globalizando los aspectos más importantes de mi formación académica, desde el surgimiento del pensamiento administrativo hasta llegar a la administración moderna, y destacando el proceso administrativo detalladamente, pues es esencial para la administración.

En el capítulo II se hablará sobre el tema empresa, aquí se relacionarán tanto las características que conlleva la constitución de una empresa hasta las relaciones humanas y los recursos que se necesitan para formarla.

Al finalizar el tema empresa, en el capítulo III y último capítulo teórico, se hablará del recurso más importante de una organización que es el Recurso Humano. Aquí se enfocará el tema al estudio del personal, el comportamiento y cómo solucionar conflictos dentro de la organización por medio del diagnóstico del clima organizacional, así como la comunicación que es esencial en una organización para que esta se

mantenga logrando sus objetivos al igual no descuidar al personal y motivándolo día con día para el logro de la visión de la empresa.

En el capítulo IV se presentará el caso práctico que se realizó en la empresa Comisión Federal de Electricidad, división centro occidente, zona Apatzingán, subestación Nva. Italia, Michoacán, en el cual se diagnosticó y analizó el clima organizacional, después de haber obtenido dichos resultados, se realizaron propuestas a la institución para la mejora del clima organizacional, y así logrando los objetivos planteados para el término del caso práctico.

# CAPÍTULO I

## ADMINISTRACIÓN

En este primer capítulo se desarrollará el concepto de Administración en general, interpretado como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Desglosado desde los principales autores que forjaron el conocimiento, como es el padre de la administración Taylor, seguido de la especificación de los 14 principios de la administración. También se estudia lo que son las características por la cual se destaca la ciencia. La administración se generaliza a ser Universal ya se presenta en cualquier lugar en donde exista un organismo social, público o privado. Se aplica en distintos campos para el mejor funcionamiento de las instituciones y utilización de los recursos. El fenómeno administrativo, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la técnica del proceso administrativo. A continuación se espera sea de grato conocimiento los conceptos básicos pero muy importantes de la disciplina más completa que existe.

### 1.1 ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XXI

Administración significa alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente en razón de la planeación, organización, liderazgo y el control de los recursos de la entidad. (CHIAVENATO, 2014:8)

La administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad en los resultados de cualquier tipo de organización. (MÜNCH GALINDO, 1994:5)

“La administración es indispensable en cualquier rama del ámbito empresarial, es la base sólida por la cual una empresa se constituye y logra el éxito deseado. Por ser una disciplina se considera una autoridad para el control de la sociedad”.

## 1.2 ESPECIALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. Representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente. Cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes.

“El desempeño organizacional depende del grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo, a medida de la eficiencia y la eficacia y el grado en que alcanza los objetivos”. (STONER, 1998:9)

En la actualidad, la administración se presenta como un área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos. El profesional que utiliza la administración como medio para vivir puede trabajar en niveles más variados de una organización: desde el nivel jerárquico de la supervisión elemental hasta la dirección general. Puede actuar

en las diversas especialidades de la administración: administración de la producción (de los bienes o servicios que presta la organización), administración financiera, administración de recursos humanos, administración de mercados e incluso en la administración general. En cada nivel y en cada especialidad de la administración, las situaciones son diferentes. Además, las organizaciones son diferentes. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas; cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personalidad, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios. (CHIAVENATO, 2006:2)

### 1.3 SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

#### **Cuadro 1.- Autores y contribución a la Administración**

NOMBRE Y AÑO APROXIMADO DE LA PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN	PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN
<p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA</b></p> <p>Frederick w. Taylor shop management (1903)</p>	<p>Reconocido como el “padre de la administración científica”. Su preocupación primaria consistió en aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y un aumento en los salarios de los obreros por medio de la aplicación del método científico. Sus principios hacían hincapié en el uso de la ciencia, en la creación de una armonía y cooperación en los grupos, en el cumplimiento de los máximos resultados y en el desarrollo de los obreros.</p>

<p><b>TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL</b></p> <p>Henri Fayol Administration Industrielle et Générale (1916)</p>	<p>Conocido como el “inductor de la teoría de la administración moderna”, dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas y de seguridad. Reconoció la necesidad de que se enseñara la administración. Desarrollo catorce principios de administración, como el de autoridad y responsabilidad, el de unidad de mando, el de la cadena escalar y el del sentido de solidaridad.</p>
<p><b>CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO</b></p> <p>Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)</p>	<p>Realizaron estudios muy famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Estudiaron la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre el desempeño.</p>

FUENTE :(KOONTZ O´DONNELL WEIHRICH ,1988:11)

“Los autores en cada una de sus contribuciones a la administración destacan que es una herramienta indispensable y principal responsable del logro de resultados y el desarrollo del ser humano”.

## 1.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PROPUESTOS POR FAYOL

- I. **División de tareas.** Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo. Este principio se comprendía en la moderna línea de montaje.
- II. **Autoridad.** Los gerentes deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia a menos que cuenten además con una autoridad personal.
- III. **Disciplina.** Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos (como las normas para premiar un desempeño superior) y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.
- IV. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente, Fayol pensaba que, cuando un empleado “reportaba” a más de un superior, surgían necesariamente conflictos en las instrucciones y habría confusión de autoridad.
- V. **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.
- VI. **Subordinación de interés individual al bien común.** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

- VII. **Remuneración.** El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.
- VIII. **Centralización.** El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización. Fayol estaba convencido de que los gerentes deberían conservar la responsabilidad suprema, aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso.
- IX. **La jerarquía.** la línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.
- X. **Orden.** Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten, sobre todo las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.
- XI. **Equidad.** Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.
- XII. **Estabilidad del personal.** Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.
- XIII. **Iniciativa.** Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aun cuando puedan incurrir en errores.

XIV. **Espíritu de equipo.** Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad, para Fayol, incluso los factores pequeños pueden fomentar este espíritu. (STONER, 1990:40)

## 1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas como es:

**Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en un evento deportivo.

**Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esto se busca obtener determinados resultados.

**Unidad temporal.** La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

**Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

**Especificidad.** No puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

**Interdisciplinarietàad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

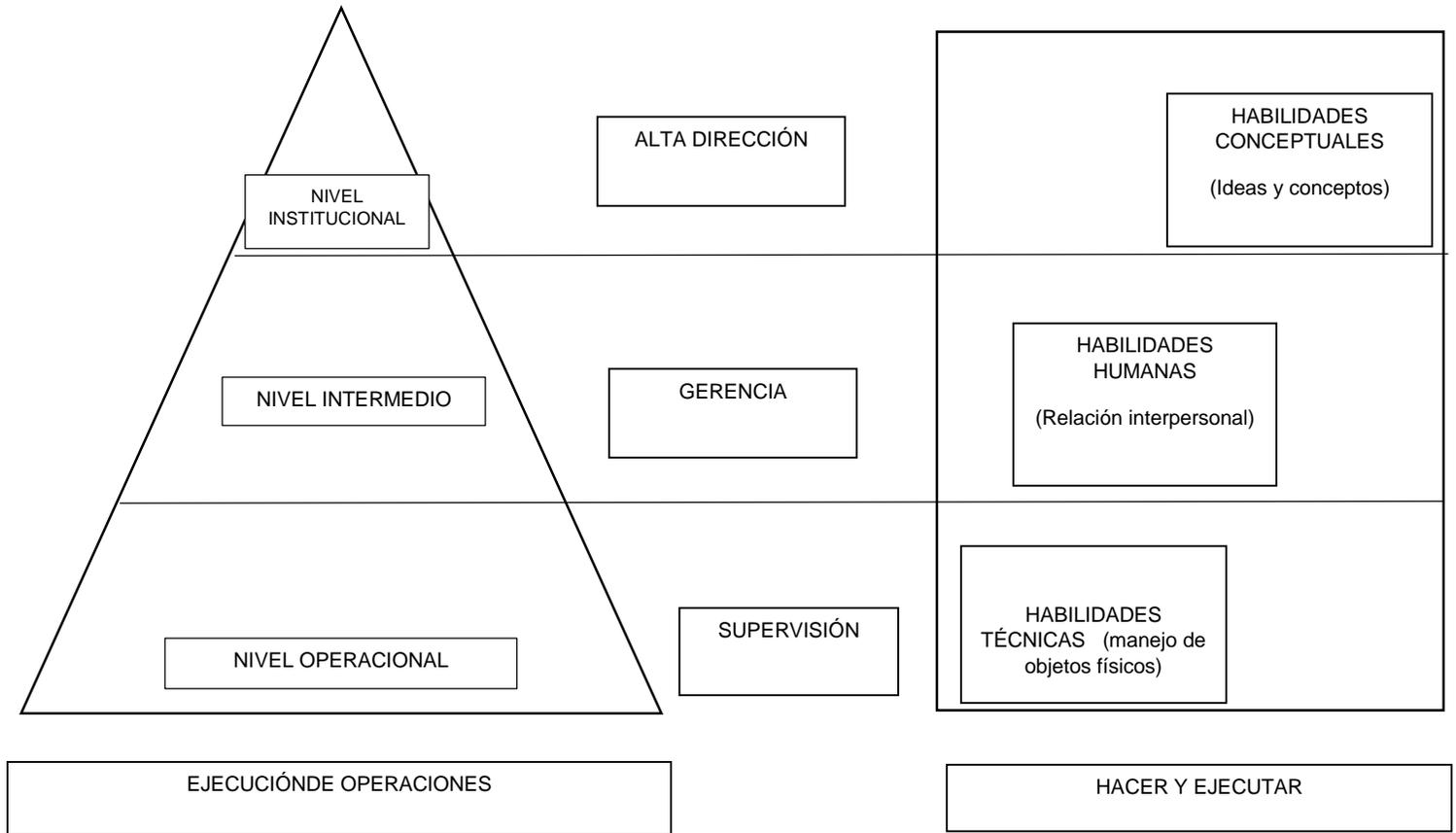
**Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. (MÜNCH, 2003:27)

## 1.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- I. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- II. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- III. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con las aplicaciones de una buena administración.
- IV. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre. (IBID:28)

## 1.7 HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

**Gráfico 1.- habilidades del administrador**



FUENTE:(CHIAVENATO: 2006:3)

“En el cuadro anterior se dividen los niveles y habilidades que un administrador debe desarrollar dependiendo de sus responsabilidades, un administrador tiene la ventaja de encajar en todos los departamentos que comprende una empresa, es por ello que debe de conocer las habilidades que a demostrar al ocupar un puesto en una organización”.

**HABILIDADES TÉCNICAS:** Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación, computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con objetos. Ya sean físicos, concretos o procesos materiales.

**HABILIDADES HUMANAS:** Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal, incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal.

**HABILIDADES CONCEPTUALES:** Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. (IBID:3)

“Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización, para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y como afectan los cambios en una parte de ella a las demás”.

## 1.8 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es más fácil entender algo tan complejo como la administración, si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizadas desde hace muchos años. El modelo es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. En efecto, recurrimos a un

modelo, las principales actividades administrativas, son: planear, organizar, dirigir y controlar. Este modelo fue desarrollado a fines del siglo XIX.

**Gráfico 2.- proceso administrativo**



(IBID:13)

### 1.8.1 PLANEACIÓN

Se puede destacar la naturaleza esencial de la planeación por medio del examen de sus cuatro aspectos principales:

- I. Su contribución al propósito y a los objetivos
- II. Su primacía entre las labores de los administradores
- III. Su grado de impregnación
- IV. La eficiencia de los planes resultantes

El propósito de cada plan es contribuir al cumplimiento del propósito y de los objetivos de la empresa. Este principio deriva de la naturaleza misma de cualquier empresa organizada, que existe para cumplir un propósito de grupo por medio de una cooperación deliberada.

### **Planeación y control**

Controlar sin planes carece de sentido, puesto no hay forma de decir si las personas van hacia donde deben ir, si antes no se les informa hacia donde deben ir. Los planes proporcionan, por tanto, los estándares o normas de control. La planeación es una función de todos los administradores, aun cuando el carácter y la amplitud de la planeación varíaran de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y de los planes establecidos por los jefes. Resulta casi imposible limitar las labores de los administradores, al grado de que no puedan ejercer ningún juicio propio.

Medir la eficiencia de un plan por su contribución a los propósitos y objetivos, se deducen los costos y demás factores que se requieren para formularlo y llevarlo a cabo. Un plan puede favorecer el cumplimiento de los objetivos, un plan resulta eficiente si cumple su propósito con un costo aceptable, y por costo no solo entendemos aquello que se mide en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción individual o grupal que ofrece.

## **Objetivos y metas**

Son los fines hacia los que debe dirigirse toda actividad. No solo representan el punto final de la planeación, si no el fin hacia el que deben apuntar la organización, la integración, la dirección y el control. Si bien los objetivos de la empresa representan el plan básico de la sociedad, cada uno de los departamentos que la conforman también pueden contar con sus propios objetivos.

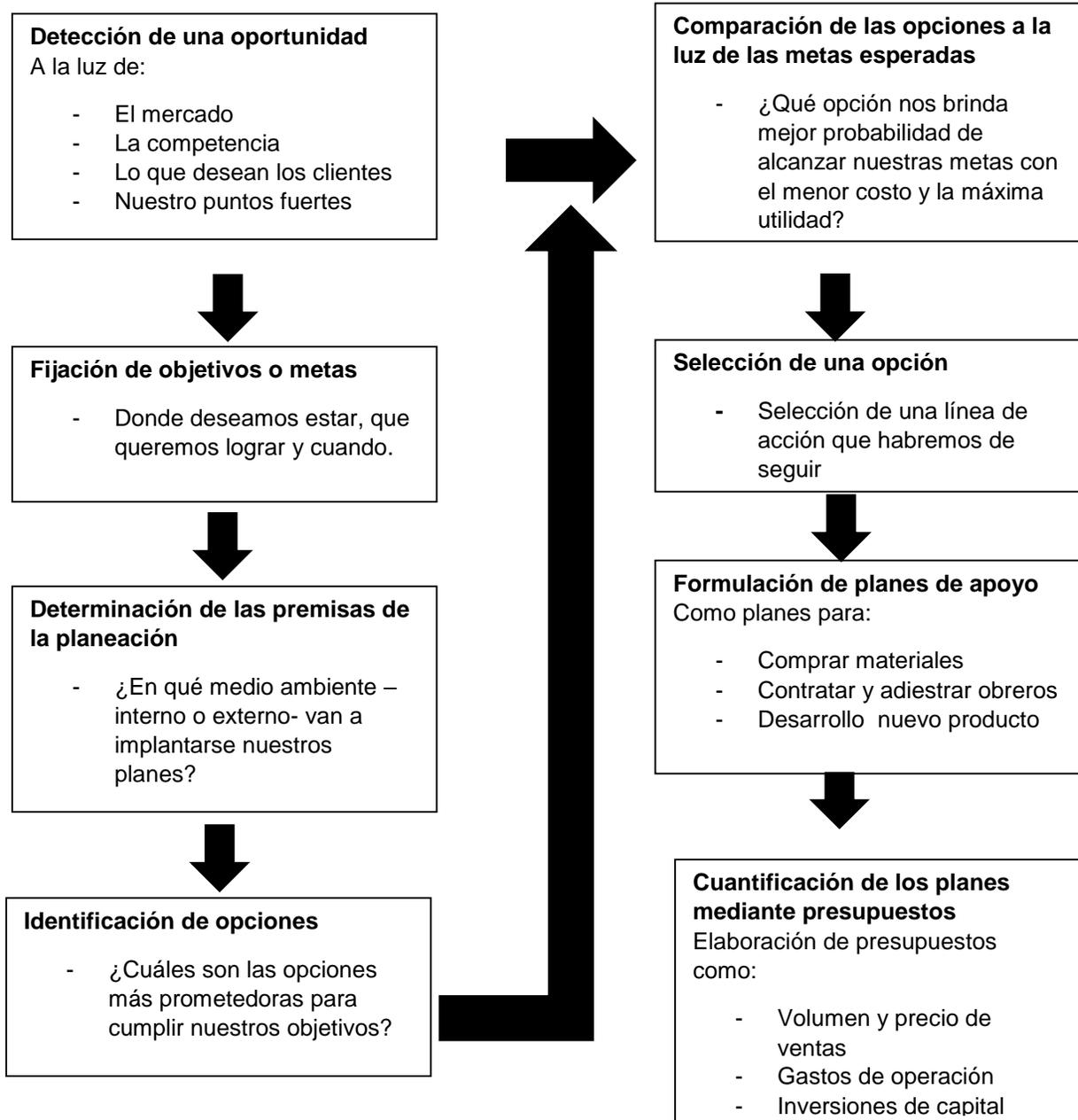
Por ejemplo; el objetivo de un negocio puede ser, obtener ciertas utilidades mediante la producción de algún equipo electrónico de diversión para el hogar, mientras que la meta del departamento de producción puede ser fabricar una determinada cantidad de televisores de un diseño y calidad dados y con un costo preestablecido.

## **Estrategias**

- I. Programas generales de acción y de recursos para alcanzar objetivos.
- II. Programa de objetivos de una organización, de recursos empleados para alcanzar esos objetivos y de políticas regidoras de las compras, el uso y la disposición de tales recursos.
- III. Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como los recursos necesarios para cumplirlos.

(KOONTZ O'DONNELL WEIHRICH ,1988:86-90)

## Cuadro 2.- Pasos de la planeación



FUENTE:(KOONTZ O´DONNELL WEIHRICH ,1988:91)

“se cuentan con ocho pasos esenciales de identificación para la realización de una planeación, gracias a este proceso se facilita la formulación y obtención de los objetivos”.

## 1.8.2 ORGANIZACIÓN

La organización está orientada a alcanzar los objetivos porque se encuentra diseñada para conseguir resultados: generar utilidades, proporcionar satisfacción social. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros, para lograr que las personas trabajen con eficiencia, las actividades deben de agruparse de manera lógica y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones.

“En la organización se diseña el trabajo, se asignan los recursos y se coordinan las actividades”.

(CHIAVENATO, 2006:148)

### **Pasos de la organización:**

- I. Determinar las actividades que se requieren para lograr las metas
- II. Agrupar estas actividades por departamento o secciones
- III. Asignar esos conjuntos de actividades a un administrador
- IV. Delegar autoridad
- V. Disponer la coordinación horizontal y vertical de las organizaciones, de la autoridad y de las comunicaciones.

(KOONTZ O'DONNELL WEIHRICH, 1988:43)

### **Cobertura de la organización:**

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

- I. **Organización global.** Implica la empresa como totalidad, es el diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.

- II. **Organización departamental.** Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos.
- III. **Organización de tareas y operaciones.** Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas, se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos. (CHIAVENATO, 2006:148)

### 1.8.3 DIRECCIÓN

Definida la planeación y la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección; poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

La dirección es:

- Dirigir los esfuerzos hacia un propósito común
- Comunicar
- Liderar
- Motivar

**Cuadro 3.- Niveles de dirección**

<b>Niveles de organización</b>	<b>Niveles de dirección</b>	<b>Cargos involucrados</b>	<b>Cobertura</b>
Estratégica institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos	Empresa o áreas de la empresa
Intermedio	Gerencia	Gerentes y medios mandos	Departamento o unidad de la empresa
Operacional	Supervisión	Supervisores y encargados	Grupo de personas o tareas

FUENTE:(CHIAVENTATO, 2006:150)

“La dirección tiene como cualidad la comunicación que es esencial para cualquier mando, en todo tipo de cargos estará siempre ligada la comunicación con la dirección de cualquier departamento y nivel de organización”.

#### 1.8.4 CONTROL

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

Controlar es:

- Definir los patrones de desempeño
- Monitorear el desempeño
- Comparar el desempeño con los estándares
- Empezar la acción correctiva para garantizar el logro de los juegos

### **Fases del control**

- I. Establecimiento de estándares o criterios.** Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará.
- II. Observación del desempeño.** Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- III. Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Es importante determinar límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; solo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente por medio de gráficos, informes, porcentajes, etc.

**IV. Acción correctiva.** el objetivo de controlar es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

(IBID: 150-152)

## 1.9 ADMINISTRACIÓN MODERNA

Los entornos empresariales se hacen cada vez más complejos y exigentes, obligando a que las empresas sean día a día mucho más productivas y competitivas. Es por ello existen una serie de herramientas y teorías administrativas modernas que han surgido para brindar a los empresarios elementos que les permitan incrementar sus niveles de productividad y competitividad.

- I. **Kaizen** (Mejora Continua): Es una filosofía de trabajo Japonesa que se enfoca en los procesos, buscando hacer que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. Las empresas que aplican en sus procesos los principios y bases conceptuales del Kaizen, están firmemente convencidas de que siempre es posible hacer mejor las cosas y que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.
- II. **Calidad total:** Es una estrategia de gestión implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está

orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

- III. **Empowerment:** Traduce algo así como "Empoderamiento" y es una herramienta administrativa muy poderosa a través de la cual una organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable. Los líderes que hacen uso del empowerment, delegan poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.
- IV. **Downsizing:** Es una herramienta de reestructuración empresarial que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr su tamaño óptimo y la estructura adecuada. A través del downsizing las empresas llevan a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.
- V. **Coaching:** Es definido como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias organizaciones. A través del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más efectivos en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach y la persona que recibe el proceso se le denomina coachee. Los coach hace uso de técnicas de entrenamiento que incluyen charlas motivacionales, seminarios, talleres, juegos y prácticas supervisadas.

**VI. Just in time:** Literalmente quiere decir "Justo a tiempo" y hace referencia a una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. A través de esta filosofía se busca que la entrega de materias primas o componentes a la línea de fabricación lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.

**VII. Outsourcing:** También conocida como "Subcontratación" o "Tercerización" y consiste en la contratación de una agencia externa para que se encargue de operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. La esencia de esta herramienta es permitirle a las empresas enfocarse en los procesos y actividades "Core" (claves o núcleo) de su modelo de negocios mientras que una empresa tercera se encarga de las actividades secundarias y procesos. El outsourcing puede aplicarse en diferentes áreas de la compañía, por ejemplo, cuando hablamos de Outsourcing comercial se hace referencia a la contratación externa de vendedores, de la misma manera que han decidido externalizar procesos como el manejo de los sistemas financieros o RRHH.

**VIII. Bechmarking.** Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado. el

benchmarking consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad. Por ejemplo, puedes adaptar las mejores prácticas en atención y servicio al cliente.

**IX. Inteligencia emocional:** No hay algo más poderoso para un líder que poder entender las emociones propias y las de los demás para poder influir sobre ellas. Estudios recientes han demostrado que aquellas empresas dispuestas a trabajar en emociones positivas para sus empleados, logran mayores niveles de productividad y competitividad. Desarrollar habilidades asociadas a la inteligencia emocional es sin duda algo fundamental para el gerente y líder empresarial moderno.

**X. Reingeniería:** Esta herramienta propone hacer cambios radicales en los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez. Su objetivo es ayudar a las empresas a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas.

[www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracion-moderna.htm](http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracion-moderna.htm)

Se han conceptualizado los puntos más importantes y relevantes de lo que es Administración, sin embargo existen multitud de conceptos los cuales se simplificaron para ser más breves y concisos, la administración queda como entendido que es la base de todas las actividades humanas, debido a que diariamente tenemos la necesidad de llevar a cabo este tipo de proceso para realizar cualquier situación. Es meramente importante destacar que la administración es la principal rama que se

relaciona con multitud de ciencias dependiendo del tipo de administración que se trate. Por último es esencial mencionar que la administración hace uso de principios, procedimientos y métodos estratégicos para la eficiencia del trabajo mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección y control.

## CAPÍTULO II

### EMPRESA

En este capítulo se especifica más a detalle todo lo que engloba la empresa, desde la evolución histórica de la empresa, características, como se conforma, el espíritu de la empresa, su clasificación, hasta llegar a conjugar lo que son los recursos más importantes que conforman la empresa. Una empresa es la unidad que combina un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades técnicas, ordenados según una determinada estructura de organización y dirigida en base a cierta relación de propiedad y control.

El Recurso Humano es el componente más importante que tiene una empresa, puesto que, gracias al personal, la empresa puede lograr los objetivos y crecer, esto implica tener un buen clima organizacional. La empresa es, a su vez, un lugar en el que se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma. La integración de un trabajador en una empresa no se termina al conseguir el puesto de trabajo. Es precisamente a partir de este momento cuando se le exige al trabajador un esfuerzo en este sentido. A continuación se desarrollará el análisis al tema “empresa” y su énfasis en la importancia del Recurso Humano en ella.

#### 2.1 HISTORIA

La evolución histórica de la empresa mantiene relación estrecha con la de los pueblos. Los diversos tipos de empresa presentados a lo largo de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las etapas que constituyen su ruta hacia formas de progreso más adecuadas.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa las empresas industriales, comerciales y de servicios. El camino es inconmensurable y el gran desarrollo de éstas ha hecho que los avances en tecnología busquen y encuentren nuevas formas de organización jurídica, administrativa y financiera.

(RODRÍGUEZ VALENCIA, 2010:2)

## 2.2 EMPRESA

Las empresas representan el principal factor dinámico de la economía de una nación y, a la vez, constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económica-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a la que tienden los países según su carácter y eficiencia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia, ya que en todo el tiempo hubo pueblos en los que el espíritu emprendedor tuvo más intervención en la evolución y la expansión que los desbordamientos políticos y militares.

“La empresa constituye una unidad de explotación, ya sea industrial, comercial o de servicios, bajo la dirección del propietario de la misma. El objetivo principal de una empresa es la optimización de los “recursos” (humanos, materiales, financieros, técnicos) de que disponga para obtener el máximo rendimiento”. (IBID: 24)

De acuerdo con Antonio M. de Beas, los beneficios de toda empresa se podrán expresar por medio de una ecuación, que es la siguiente:

$$R = I - ( C + G )$$

Donde:

R = el resultado del periodo considerado

I = los ingresos obtenidos

C = los costos de producción

G = los gastos incurridos en el periodo considerado

## 2.3 ESPÍRITU DE EMPRESA

La formación en materia de espíritu de empresa representa un factor básico para promover el desarrollo económico. Es importante que cada país reconozca que su población constituye el recurso más valioso. Las naciones están integradas por personas clave capaces de crear, mantener y fomentar el crecimiento económico. Estas personas son denominadas empresarios. (MASLOW, A.:1968:623)

Se debe de crear y promover una filosofía del emprendedor: lineamientos, reglas o maneras básicas de pensar para que quienes deseen y puedan, emprendan el camino para convertirse en hombres de empresa. (S. GRANBINSKY.1988:17)

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA

Se ha señalado que la empresa es una unidad económica destinada a producir bienes o servicios, venderlos y obtener de ello una ganancia. La ley reconoce la figura de empresa y la autoriza para llevar a cabo determinada actividad productiva, que de alguna manera satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

Por lo que cabe señalar diversas características generales de la empresa:

1. TIENE PERSONALIDAD JURÍDICA. Esto se debe a que se trata de una entidad sujeta a obligaciones y, a la vez, tiene derechos establecidos por la ley.
2. ES UNA UNIDAD ECONÓMICA. Esto porque persigue un propósito de lucro, es decir, uno de sus objetivos generales es la obtención de utilidades. La protección de los intereses económicos de ella misma, de sus acreedores y de su propietario o propietarios, logrando la satisfacción de éstos últimos por medio de la obtención de utilidades.
3. EJERCE UNA ACCIÓN MERCANTIL. Esta característica se debe a que adquiere insumos para transformarlos en productos terminados, bienes o servicios, para su venta.
4. ASUME LA RESPONSABILIDAD TOTAL DEL RIESGO DE PÉRDIDA. Esta es una de las más sobresalientes porque la dirección general, a través de su administración, es la única responsable de la buena o mala operación de la empresa. Pueden obtenerse pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento, todo ellos a cargo y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, englobar el riesgo de pérdida total de sus bienes. (RODRÍGUEZ VALENCIA, 2010:36-37)

## 2.5 EL SISTEMA EMPRESARIAL

Se define como todas las actividades comerciales e industriales que proveen bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de la vida.

### Gráfico 3.- Sistema empresarial



FUENTE: (GLOS E. RAYMOND, 1983:3)

“El sistema empresarial resulta de la combinación de tres elementos principales. Estos son: el sistema empresarial como institución social clave, de la democracia constitucional, la naturaleza y al alcance de la economía capitalista. Como el gráfico 3 muestra la estrecha relación”

#### **Institución de los negocios**

La institución de los negocios ejerce gran influencia sobre nuestro modo de vida, su existencia se desenvuelve dentro del marco de otras instituciones sociales, como la agricultura, la política, la educación, la religión y la vida familiar.

La gestión económica de libre empresa y otras instituciones sociales. Poseen una relación dinámica dentro de la sociedad, y en consecuencia afecta entre sí.

## **Democracia constitucional**

El capitalismo es un sistema económico, no político. El capitalismo funciona mejor en un país con un sistema de gobierno democrático antes que en uno con un sistema totalitario.

Totalitario difiere de un sistema político que hace uso del poder del estado para imponer una ideología oficial a sus ciudadanos.

## **Economía capitalista**

La economía es una ciencia social que estudia la creación, distribución y consumo de los bienes y servicios de una nación. Incluye muchas áreas tal como el estudio de la conducta de los precios, los niveles de empleo y el ingreso nacional. Un sistema económico, tiene que ver como la estructura y los procesos de la actividad económica de la sociedad.

Por lo que se expresa capitalismo, al sistema en que individuos compiten para producir bienes y servicios para la sociedad con libertad de controles externos. Estos bienes y servicios, usualmente, se venden por dinero y la fuerza motivadora para el buen funcionamiento del sistema es la utilidad o ganancia privada. (IBID:4-8)

“Se goza de libertades básicas, de relaciones lucrativas y de ciertos factores clave del capitalismo de los que se derivan beneficios”.

## 2.6 TRABAJO

Trabajo es la actividad humana mediante la cual se transforman y adaptan los elementos de la naturaleza para satisfacer las necesidades de la sociedad.

El hombre actúa sobre objetos de trabajo, que son todos aquellos elementos materiales sobre los que recae la fuerza de trabajo con el fin de producir los bienes que satisfagan sus necesidades.

Los objetos de trabajo pueden ser de dos tipos:

- a) Materia bruta, que es la que brinda directamente la naturaleza y que no ha sufrido transformación alguna por medio del trabajo del hombre, como es la madera de los árboles, los minerales que se extraen del subsuelo.
- b) Materia prima, es aquella que ya ha sufrido alguna transformación por medio del trabajo, pero que no satisface necesidades finales, como tablas, hule y papel en rollo.

(MÉNDEZ, JOSÉ S. 1993:17-18)

## 2.7 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para llegar a clasificar a las empresas es conveniente tener en cuenta diversas características; con estas obtendremos distintos criterios de clasificación.

### **2.7.1 Tamaño de la empresa.**

Se dificulta clasificar la dimensión de las empresas en función de las manifestaciones externas, por lo que se conceptualiza en cuatro tipos de empresas: micro, pequeña, medianas y grandes.

Esta clasificación representa la mayor facilidad, ya que solo basta con pensar en dos extremos que, por lo mismo, son claramente definibles (las micro y las grandes empresas).

Un criterio usual es el número de trabajadores que tiene una empresa. Hay que observar que este criterio varía de un país a otro. Por lo general se hace uso de diferentes parámetros para clasificar las empresas conforme al tamaño de estas. Con el objeto de dar mayor soporte y claridad. En tanto es necesario contar con criterio de magnitud que contribuyan y haga más fácil la clasificación:

- I. **El entorno.** se toma en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo pero situadas en dos países diferentes respecto al desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a ellas en magnitud, debido a que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña, mientras que la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.
- II. **El giro.** la magnitud de una empresa está condicionada a la actividad que se dedica. Por ejemplo. La industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes; la primera requiere un capital considerable, instalaciones sofisticadas, procesos muy tecnificados, etc. Y la segunda puede operar en un taller pequeño, con máquinas sencillas de tipo doméstico, procedimiento de fácil operación, etc. Por lo tanto, se deduce que una pequeña planta de la industria siderúrgica es mucho mayor que un gran taller de confección.

- III. Mercado que domina.** Este criterio establece la magnitud de la empresa basado en la zona o número de clientes que abastece, no importa el tamaño de la planta, del capital, del personal, etc.
- IV. El financiamiento.** La magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuente.
- V. La producción.** Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande, con base en el volumen de productos que fabrique. Los criterios que se manejan para efectuar la clasificación de las ramas en pequeñas, medianas o grandes corresponden en esencia a dos tipos:
- Los de orden cualitativo. Estos atienden principalmente al grado de tecnología, mecanización y organización que utilice la empresa, a la clasificación de la mano de obra y al tipo del mercado al que concurre.
  - Los de orden cuantitativo. Se refieren al monto de la inversión o del capital con que cuenta la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción.

### **2.7.2 La actividad económica**

Se refiere a la actividad o rama económica en la que opera una empresa, independientemente del tamaño de esta. A continuación se muestra una clasificación por actividad económica.

Según el autor Rodríguez Valencia, las empresas se clasifican:

**Cuadro 4.- Tipo de empresas por su actividad económica**

GIRO	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	EJEMPLOS
<b>Industrial</b>	Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materiales.	<b>Extractivas.</b> Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas mineras</li> <li>• Empresas pesqueras</li> <li>• Empresas siderúrgicas</li> </ul>
		<b>Manufacturas.</b> Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para cometerla a un proceso de transformación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de alimentos</li> <li>• Empresas de ropa</li> <li>• Empresas de químicas</li> </ul>
		<b>Agropecuarias.</b> Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustrias</li> <li>• Empresas ganaderas</li> <li>• Empresas frutícolas</li> </ul>
<b>De servicios</b>	Son aquellas que generan un servicio para una colectividad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.	<b>Sin concesión.</b> Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Cines</li> <li>• Centros deportivos</li> <li>• Centros de belleza</li> </ul>
		<b>Concesionadas por el estado.</b> Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones bancarias</li> <li>• Compañías de seguro</li> <li>• Cajas de ahorro</li> <li>• Casas de bolsa</li> </ul>
		<b>Concesionadas no financieras.</b> Son aquellas autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de transporte terrestre</li> <li>• Aerolíneas</li> <li>• Empresas marítimas</li> <li>• Empresas gaseras</li> </ul>
<b>Comerciales</b>	Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de mercancías, con el	<b>Mayoristas.</b> Son aquellas que realizan ventas de mayoreo y medio menudeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de productos para la construcción</li> <li>• Empresas mayoristas</li> </ul>

	objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de adquisición, aumentando al precio de adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Son empresas intermediarias entre productor-consumidor.	<p><b>Minoristas.</b> Son aquellas que venden mercancías al menudeo o en pequeñas cantidad, manera directa al consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas mayoristas de fármacos</li> <li>• Empresa de artesanías</li> <li>• Tiendas de abarrotes</li> <li>• Papelerías</li> <li>• Ferreterías</li> </ul>
		<p><b>Comisionistas.</b> Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancías a consignación, percibiendo por ello una comisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de bienes raíces</li> <li>• Agencias de venta de autos</li> <li>• Comisionistas industriales</li> <li>• Concesionarios autorizados.</li> </ul>

FUENTE: (RODRIGUEZ VALENCIA. 2010:29)

“Las empresas se clasifican según el giro empresarial, las actividades que desempeñan y el tamaño de ellas, es por ello que cada empresa se distingue por sus aspectos económicos y sociales”.

### 2.7.3 Formas empresariales

Se requiere de las formas de la empresa que se desarrollan en nuestro sistema económico (capitalista), es decir, la vinculación entre la unidad económica (empresa) con la economía nacional e internacional.

Existen distintos tipos de formas en el cual se clasifican las empresas en la economía.

- **EMPRESAS NACIONALES.** Son aquellas que cuentan con el cien por ciento de capital nacional. Se dedican a alguna rama de la manufactura, de comercialización de bienes o la prestación de servicios.

- MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Son aquellas que funcionan con poco dominio del mercado y se clasifican por el número de empleados.
  - La microempresa, industria, comercio, servicios de 1 a 10 empleados.
  - La pequeña empresa, industria, comercio, servicios de 11 a 50 empleados.
  - La mediana empresa, industria, comercio, servicios de 51 a 100 empleados.
  
- GRANDES EMPRESAS. Son aquellas que por su magnitud dominan el mercado debido al gran volumen de producción o ventas. Según el INEGI la empresa grande, industria, de 251 en adelante; comercio, de 101 en adelante; servicios, de 101 en adelante.
  
- EMPRESAS EXPORTADORAS. Son aquellas que realizan toda o una parte su actividad mercantil hacia el exterior del país, de manera que obtienen ingresos provenientes de divisas.
  
- EMPRESAS TRANSNACIONALES. Son aquellas que operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por personas nacionales, sino por extranjeros. La introducción se realiza, por lo general, por medio de inversiones extranjera directas en filiales situadas en los países en que se desea participar. Es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país (desarrollado) desea extender sus actividades con otros países.

#### 2.7.4 Constitución patrimonial

Este criterio se basa en el origen de las aportaciones de capital y del carácter de “quienes dirijan sus actividades”. Las empresas se pueden clasificar en:

- **PÚBLICAS.** Son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital pública perteneciente a la nación, su administración está bajo la responsabilidad de empleados públicos y pueden subclasificarse en:
  - **DESCONCENTRADAS.** Aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas y que son capaces de manejar su autonomía y presupuesto, como la Comisión Nacional del Agua, el Instituto Nacional de Bellas Artes, la Comisión Nacional Bancaria, entre otras.
  - **DESCENTRALIZADAS.** Aquellas que desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios, como CFE, PEMEX, BANCOMEXT , entre otras.
- **PRIVADAS.** Son aquellas que están constituidas por capital de particulares, administradas por sus propietarios, y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.
  - **EMPRESAS LUCRATIVAS.** Estas empresas son individuales, cuando están dirigidas por un solo propietario o sociedades, es decir,

cuando pertenecen a varios socios y persiguen la obtención de utilidades. Por ejemplo. Los hoteles, fábricas, cines, entre otras.

- EMPRESAS NO LUCRATIVAS. Aquellas que están orientadas a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus integrantes, persiguiendo resultados sociales y no ganancias económicas, como universidades públicas, colegios de profesionales, cooperativas, entre otras.

### **2.7.5 País que pertenecen**

Este criterio se basa en el país al que pertenecen las empresas, clasificándose en nacionales y extranjeras.

- EMPRESAS NACIONALES. Aquellas que se crean y operan en territorio nacional. Por ejemplo, Soriana, Grupo Radio Centro, Banorte, entre otras.
- EMPRESAS EXTRANJERAS. Aquellas empresas de otros países que residen en el territorio nacional. Esto implica la penetración de capital extranjero en las empresas nacionales. Algunos ejemplos de este tipo de empresas son Bayer, Volkswagen, Grupo Financiero Santander, Colgate-Palmolive, Sony, entre otras.

### **2.7.6 Ámbito de actuación**

Este criterio se basa en el ámbito en el que operan las empresas, el cual puede ser local, regional, nacional, multinacional.

- **ÁMBITO LOCAL.** Se refiere a la operación que tiene una empresa principalmente en su localidad; se trata de pequeñas empresas
- **ÁMBITO REGIONAL.** Se refiere al funcionamiento que tienen las empresas abarcando una región; se trata de medianas empresas.
- **ÁMBITO NACIONAL.** Se presenta cuando el ámbito de actuación de una empresa se extiende por todo el país; se trata de grandes empresas como, Bimbo, Maseca, Multipack, entre otras.
- **ÁMBITO MULTINACIONAL.** Aquella cuyo ámbito de actuación va más allá de las fronteras nacionales y se extiende, en mayor o menor medida e intensidad por diversos países en los que desarrolla sus actividades. Por esta razón este tipo de empresas se encuentran sometido a diferentes legislaciones, variadas, culturales e idiosincrasias. Ejemplo de ellas son IBM, Nestlé y Michelin.

(RODRIGUEZ VALENCIA, 2010:29-36)

## 2.8 ÁREAS DE ACTIVIDAD (FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA)

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes en toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas. A continuación se analizarán estas áreas con el fin de introducir el conocimiento de las funciones de cada una de ellas logrando así una comprensión integral en el conocimiento administrativo de la empresa.

### **2.8.1 Producción**

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones y herramientas requeridas.

1. Ingeniería del producto:

- Diseño del producto
- Pruebas de ingeniería
- Asistencia a mercadotecnia

2. Ingeniería de la planta:

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones
- Mantenimiento y control del equipo

3. Ingeniería industrial:

- Estudio de métodos
- Medida del trabajo
- Distribución de la planta

4. Planeación y control de la producción:

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

5. Abastecimientos:

- Tráfico
- Embarque

- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios
- Almacén

6. Fabricación:

- Manufacturas
- Servicios

7. Control de calidad:

- Normas y especificaciones
- Inspección de prueba
- Registros de inspecciones
- Métodos de recuperación

### **2.8.2 Mercadotecnia**

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso más adecuado.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados
2. Planeación y desarrollo del producto:
  - Empaque
  - Marca

3. Precio
4. Distribución y logística
5. Ventas
6. Comunicación:
  - Promoción de ventas
  - Publicidad
  - Relaciones públicas

### **2.8.3 Finanzas**

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar adecuadamente.

1. Financiamiento:
  - Planeación financiera
  - Relaciones financieras
  - Tesorería
  - Obtención de recursos
  - Inversiones
2. Contraloría:
  - Contabilidad general
  - Contabilidad de costos

- Presupuestos
- Auditoria interna
- Estadística
- Crédito y cobranzas
- Impuestos

#### **2.8.4 Administración de Recursos Humanos**

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

##### 1. Contratación y empleo:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción o inducción
- Promoción, transferencia y ascensos

##### 2. Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

##### 3. Sueldos y salarios:

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos

- Remuneración y vacaciones

4. Relaciones laborales:

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

5. Servicios y prestaciones:

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

6. Higiene y seguridad industrial:

- Servicio medico
- Campañas de higiene y seguridad
- Ausentismo y accidentes

7. Planeación de Recursos Humanos:

- Inventario de Recursos Humanos
- Rotación
- Auditoría de personal

(MÜNCH, 1982:51-54)

## 2.9 RECURSOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa, porque uno de los fines de la administración es la productividad o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla.

Los recursos se clasifican:

### **2.9.1 Recursos Materiales:**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados.

### **2.9.2 Recursos Técnicos:**

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de venta, sistemas de finanzas, sistemas administrativos.
- b) Formulas, patentes.

### **2.9.3 Recursos Financieros:**

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

1. Dinero en efectivo
2. Aportaciones de los socios (acciones)
3. Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados:

1. Prestamos acreedores y proveedores
2. Créditos bancarios o privados
3. Emisión de valores ( bonos, cédulas)

### **2.9.4 Recursos Humanos:**

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades. Mismas que los diferencian de los demás recursos.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. **Obreros.** Clasificados y no clasificados
2. **Oficinistas.** Clasificados y no clasificados

3. **Supervisores.** Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades
4. **Técnicos.** Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles.
5. **Ejecutivos.** Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. **Directores.** Fijan los objetivos, estrategias, políticas.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos, y experiencia depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta. (IBID: 56-58)

## 2.10 RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS

Las relaciones humanas es simplemente un término general para describir la forma como las personas que comprenden una organización piensan una de la otra y se tratan entre sí. Estas relaciones pueden ser consideradas buenas cuando impulsan las probabilidades de que la organización alcance sus metas y malas cuando no es así. Existen muchas razones por las que las relaciones humanas son de gran interés para la administración.

Las relaciones humanas dentro de una empresa están llena de huelgas, rotación de personal, producción deliberadamente restringida y otras formas de comportamiento improductivo.

### **2.10.1 Efectos de las relaciones humanas**

Un programa efectivo de relaciones humanas puede de hecho ser de inmenso valor para cualquier organización. La calidad de las relaciones humanas puede tener un efecto importante en la productividad y la creatividad y por consiguiente en las utilidades y eficiencia de la empresa. Esto implica que los empleados “felices” sean necesariamente más productivos que los “infelices”. La relación entre la productividad y la moral es bastante compleja. Por una parte, la producción real de un trabajador se ve afectada por muchos factores que no están directamente relacionados con las aptitudes. Esto puede incluir su entrenamiento, las condiciones de sus herramientas y el cuidado que se haya puesto en planear su participación en el proceso total de la producción. Además es fácil caer en trampas semánticas cuando se discuten factores tan intangibles como la moral. Un ejemplo; un empleado que tiene una alta moral no es necesariamente feliz en el sentido de conformidad y entusiasmo. La moral se comprende mejor observando la actitud de una persona hacia la ejecución de su trabajo, en lugar de las emociones que muestra durante su trabajo.

Las buenas relaciones pueden hacer a una compañía más eficiente, por lo que las malas relaciones pueden hacerlas menos eficientes. Los resultados son catastróficos, de la baja moral son mucho más fáciles de demostrar que los efectos sutiles de la alta moral. Aun cuando pueda demostrarse claramente que las actitudes favorables proporcionan ventajas tangibles a una compañía en particular, vale la pena tratar de impulsarlas como un seguro contra las penalidades que la baja moral pueda imponer. La rotación excesiva es un resultado común de la baja moral, sobre todo en tiempos en que abundan otras oportunidades de empleo. Debido al costo de reclutar y entrenar

a los nuevos empleados. La rotación puede causar un drenaje serio de los activos de la compañía. Al igual la restricción de la producción es otro resultado común de una baja moral. Es más difícil de medirse que la rotación y algunas veces puede ocultarse tan hábilmente que la administración puede no estar consciente del grado a que se está presentando.

### **2.10.2 Obstáculos para las buenas relaciones humanas**

Las ventajas de las buenas relaciones humanas son ampliamente reconocidas en la actualidad y muchas compañías han hecho intentos deliberados de mejorar la moral y la lealtad de sus empleados. Sin embargo, los resultados de estos experimentos no son fáciles de alcanzar o mantener por varias razones.

Primero. Muchos intentos para mejorar el clima el clima de trabajo en una organización están basados en algunas ideas más bien inocentes. Una de tales ideas es que la mayoría de las personas responden bien al enfoque personal y, por consiguiente, la clave para las mejores actitudes es enseñar al supervisor alguna nueva etiqueta verbal, un ejemplo; puede enseñarle a llamar a sus empleados por su primer nombre, a memorizar algunos hechos acerca de sus familias, en forma que puedan preguntar por su salud y, sobre todo, apreciar el trabajo de los empleados en cada oportunidad. (GELLERMAN, 1970:1-15)

### **2.10.3 Comunicación**

La comunicación sigue siendo un fenómeno en extremo importante, con frecuencia mal entendido y, conforme crecen las organizaciones, se convierte en un problema más crítico. La comunicación, puede considerarse un sistema mediante el cual las personas

obtienen la información que afecta la manera en la cual desempeñan su trabajo. En cierto sentido, una organización no pueden ser más eficiente que el sistema con el cual informa a sus miembros lo que se espera de ellos, en forma que sus esfuerzos se combinen entre si y creen una fuerza dirigida hacia la obtención de los propósitos de la organización. Cualquier falla de las comunicaciones, en el mejor de los casos, un desperdicio de tiempo y, en el peor, un factor desmoralizante.

#### **2.10.4 Canales de comunicación**

Existen tres canales principales de comunicación en cualquier organización: el formal, el informal y el implícito. Estos canales tienden a operar simultáneamente.

**Canal formal.** Incluye cualquier declaración oficial, deliberada, hecha por la empresa a los empleados (colectiva o individualmente) o viceversa. El canal formal incluye todo lo que una parte desea que conozca la otra parte. La comunicación realmente consiste en hacer los canales formales más atractivos o agradables.

**Canal informal.** Consiste de rumores, murmuraciones y especulaciones generalmente corresponde a lo que en lenguaje familiar se conoce como chisme. Algunas veces los canales informales se consideran erróneamente como competidores de los formales y se realizan esfuerzos para evitar que los trabajadores empleen estas fuentes. Los canales informales reflejan las esperanzas y ansiedades de los emisores así como sus prejuicios y sus juicios de valoración. Llevan diagnósticos que son de gran importancia para cualquiera que desea analizar lo que sucede con la información que se transmite a través de la compañía.

**Canal implícito.** Este canal no conduce tanta información como la que filtra. Esto es, el sistema de comunicaciones implícito dentro de una organización, determina lo que parecerá razonable a sus miembros y lo que les parecerá incongruente. Afecta el tipo de cuestiones que las personas se sienten libres para tratar y las cuestiones que consideran como un tabú. (IBID: 83-84)

Al analizar el tema de empresa, se englobaron todos los términos que hacen referencia a una organización, más que nada, la empresa es lo primordial para el crecimiento de la economía , pues de ahí depende su núcleo, de una actividad prepotentemente económica, dominada por el principal Recurso Humano, en que se involucra un trabajo diario, el esfuerzo personal, es por ello que resulta meramente importante que tengan en consideración que para poder crecer como empresa es necesaria una mentalidad emprendedora. El concepto empresa va de la mano con el resultado de las metas que se ha planteado dicha organización a alcanzar. Gracias a diversos factores se conforma lo que es una empresa, cuyo objetivo es la creación del valor o logro del máximo beneficio. Por lo que analizar el recurso humano, es sin duda una de las actividades más importantes en cualquier organización, ya que permite diagnosticar el clima organizacional que vive la empresa.

## CAPÍTULO III

### RECURSOS HUMANOS

En este tercer capítulo especifica más a detalle de lo que se trata mi tesis, enfocándome en La importancia que tienen los recursos humanos en la sociedad actual, y más concretamente en las empresas, es cada vez mayor. En el presente tema hace énfasis en la relación que se ha establecido entre los trabajadores y la empresa, realizando una visión histórica de cómo se ha llegado a este punto. También hablará levemente cómo se produce la gestión de los Recursos Humanos en la actualidad, para empezar a tener nociones que posteriormente se desarrollará en los siguientes temas. De una manera muy sencilla de especificar es que los Recursos Humanos son todas aquellas personas que desarrollan su labor dentro de la organización. Es decir, el personal que pertenece a la empresa, independientemente de su situación concreta, tipo de contrato, remuneración o funciones. Por lo que se desarrollará cada uno de los temas más específicos sobre lo que trata y como se ejercen los Recursos Humanos en una organización, estudiando el clima organizacional que se desempeña como parte de una empresa.

#### 3.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente muchos departamentos de personal han sido reemplazados por departamentos o divisiones de Recursos Humanos. En algunos casos el departamento de personal se ha convertido en una unidad dentro de la actividad de Recursos Humanos. Este cambio es más que un juego de palabras. Representa una diferencia en cuanto a actitud y enfoque por parte de los trabajadores y patronos respecto de las

relaciones implícitas en atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo competente y productivo.

Los trabajadores hoy en día piden más de sus trabajos que la paga tan solo, quieren trabajos que satisfagan junto con salarios que sean justo en relación con los salarios de sus compañeros de trabajo. Y quieren se les brinde una equitativa oportunidad para la promoción basada en una objetiva medición de sus actuaciones, no en el juicio subjetivo de sus jefes o en razón de su sexo, color de piel o edad.

Desde el punto de vista del administrador el enfoque de su Recursos Humanos reconoce formalmente que todas las personas dentro de una organización, sin tomar en cuenta su nivel o trabajo, son fuentes potenciales de innovación y talento. Esto difiere marcadamente del punto de vista tradicional que representa a los trabajadores como básicamente indolentes y mal dispuestos a realizar una cuota laboral por encima de la mínima requerida para salvaguardar sus empleos.

(GLOS, RAYMOND E., 1989:295)

La consideración del empleado actual debe realizarse siguiendo la línea del Recurso Humano. Este recurso, complejo en sí mismo, aporta un valor agregado a la economía de la firma, dirigiendo, cambiando, vigilando, organizando e innovando los procesos de producción y conversión.

Si la empresa invade la intimidad del personal o le manipula a través de pruebas y evaluaciones, no será raro que esa actitud provoque la resistencia del mismo. La capacidad del hombre preparado, educado, que es el trabajador actual, comprende un gran talento para decidir sus propios objetivos y métodos. En el caso de que hubiera

brotos de una actitud decidida en este sentido en alguna empresa, no podría esperarse que durara mucho, ya que los líderes se encuentran rodeados de personas que poseen mayores conocimientos y cultura, por lo tanto, están en condiciones de sacudirse cualquier obstáculo que traten de ejercer sobre ellos.

(ODIORNE, GEORGE S., 1973:49)

### 3.2 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En tiempos pasados, el trabajo de personal a menudo abarcaba una función de administración del hogar. Además de las actividades usuales de contratación, el administrador de personal pudiera haber estado a cargo de organizar las excursiones patrocinadas por la compañía y de tareas similares. Ahora las corporaciones están claramente introduciendo mejorías en la administración de su más valioso recurso, los empleados. Los temas de Recursos Humanos toman hasta el 20 por ciento del tiempo de la alta gerencia. Esta proporción se espera que aumente del 20 por ciento al 50 por ciento. Esta tendencia está basada en los deseos de mantener bajos los aumentos de los costos del personal; en cumplir con las disposiciones federales en áreas de pensiones, igualdad de oportunidades, salud y seguridad físicas; y en dar al trabajador satisfacción en una época de altas expectativas.

Las decisiones sobre los Recursos Humanos cada vez más las toma un ejecutivo quien informa directamente al presidente, y los directores de Recursos Humanos ahora tienen un salario comparable al de los directores de mercadotecnia y finanzas.

(GLOS, RAYMOND E., 1989:296)

### 3.3 LOS RECURSOS HUMANOS Y EL BENEFICIO ECONÓMICO

Desde el punto de vista económico, se percibe que la combinación de entrada alta en capital y en talento directivo y técnico produce utilidades. Considerando la contribución a las utilidades, atribuible a los Recursos Humanos, puede decirse que es mucho más complicada que el simple acto de comprar y vender mano de obra.

La compañía compra mano de obra en el mercado y la utiliza en la producción para originar o crear bienes y servicios que vende a un precio que excede al costo de la mano de obra y la materia prima.

La principal contribución de los Recursos Humanos en la empresa ya no consiste en energía y potencia de trabajo. Es la toma de decisiones, el análisis, la innovación, la organización y la aplicación de conocimientos, así como la capacidad mental, verbal y escrita, lo que constituye la función esencial de la mano de obra.

La dirección de personal es una dirección o administración de talento, más que del músculo. El trabajador actual es un profesional preparado.

(ODIORNE, GEORGE S., 1973:47)

### 3.4 EL PERSONAL COMO USUARIO DE LA CIENCIA SOCIAL

Las ciencias sociales y de la conducta han elaborado muchos instrumentos de investigación, y los han empleado con empeño. Al hacerlo, a menudo han llevado los resultados de sus investigaciones a las áreas y departamentos de las empresas. La naturaleza de los objetivos de la empresa es de carácter económico, legal, contractual y cultural.

La administración de los Recursos Humanos para alcanzar las metas de la empresa, se realizará una investigación básica de las ciencias de la conducta de los empleados, buscando pistas que permitan diagnosticar el clima organizacional que está viviendo la empresa. Y así tomar cartas sobre el asunto resolver y buscar mejores alternativas para lograr una mejor calidad en el trabajo. (IBID:52)

### 3.5 EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Las empresas tienen a su disposición las facultades humanas de todos sus miembros así como los respectivos conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud y así sucesivamente.

El directivo y el administrador deben buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de la misión y de los objetivos de la empresa u organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hace conservar un cierto estado mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que por ejemplo, un mayor conocimiento de los miembros de una organización puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y, por ende, en el nivel económico.

La importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores y los directivos, pues esto les permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones del capital humano, les hará igualmente apreciar cómo los

procedimientos y los modelos formales se ven matizados por el elemento humano. (ARIAS GALICIA L. FERNANDO, 2006:223)

### 3.5 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

El ser humano se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su sobrevivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor.

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central, dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. Así, el simple latido del corazón no califica como comportamiento, pues no cumple con los dos requisitos. En primer lugar es sólo un órgano y, en segundo, su funcionamiento es controlado por el sistema nervioso vegetativo del cual dependen las funciones vitales (digestión, circulación, etc.). Que escapan a la voluntad. De esta manera, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; es decir a los cambios que ocurren en el medio interno o externo y que provocan una reacción. (IBID:224-226)

### 3.7 LA PERSONALIDAD

Es frecuente escuchar: “fulanito tiene mucha personalidad”. Desde el punto psicológico, nadie tiene más personalidad; sencillamente, las personalidades son diferentes. Todavía no existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad. Sin embargo, las diferentes definiciones tienen implícitos o explícitos los tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el cultural.

Es innegable que contamos con un cuerpo que funciona de acuerdo con las leyes biológicas. Las psicofisiología se ocupan de estudiar el impacto sobre la conducta del funcionamiento de diversos centros nerviosos y de las glándulas, especialmente en las de secreción interna (tiroides, timo, hipófisis, epífisis, entre otros). Este componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo con que contamos. Tradicionalmente a este segmento de la personalidad se le ha denominado temperamento; en otras palabras, muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento.

Por otro lado, también poseemos una serie de funciones psicológicas (memoria, atención, inteligencia, imaginación, entre otros). Algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que tenemos más edad. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo no solo una serie de fechas históricas o de tablas aritméticas, sino, lo que es más importante, maneras de comportarnos. El contacto social con los padres, primero, y después con los parientes, compañeros de escuela, maestros. Nos enseña una serie de pautas de conducta propias de nuestro grupo social. De ahí surgen diversas costumbres, formas de vida, valores: en fin, las

diferentes culturas. Este proceso de socialización y aprendizaje (basado en el componente psicológico y la interacción social). Constituye para muchos actores el carácter. Dicho en otros términos, el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

Se entiende por personalidad el conjunto de comportamientos desplegados de manera típica y en forma reiterada, en circunstancias semejantes, por un individuo. El comportamiento proviene de su particular interpretación del universo (moldeada en parte por la cultura en que se desenvuelven) así como de sus aptitudes y factores genéticos. (IBID: 229-231)

### 3.8 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: ESTRUCTURA Y FUNCIONES

Las diferentes funciones del departamento de Recursos Humanos, o el departamento de personal, se encasillan naturalmente en las siguientes divisiones: contratación, entrenamiento y desarrollo, servicio a los empleados, seguridad y salud física, planeación de Recursos Humanos, administración de haberes y salarios, relaciones laborales.

El alcance y grado de las funciones varían de una compañía a otra. Una compañía pequeña puede tener sólo una persona para que desarrolle unas pocas funciones básicas de Recursos Humanos. Una gran compañía puede tener una división extensiva de Recursos Humanos que ejecute aún más funciones específicas.

(GLOS, RAYMOND E., 1989:296-297)

### 3.9 LA FUNCIÓN DE DOTACIÓN DE PERSONAL ACTUALMENTE

La función de dotación de personal incluye el reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento y desarrollo, cesantía, retiro e interés general por las necesidades de los empleados de una organización. Estas actividades a menudo son manejadas por departamentos de personal. (IBID: 295)

### 3.10 ETAPAS BÁSICAS DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL

Las etapas requeridas para una efectiva dotación de personal varían de compañía a compañía. Sin tomar en cuenta el tamaño o naturaleza de una organización, las siguientes etapas básicas de la función de dotación de personal se deberán manejar: selección y contratación, entrenamiento y desarrollo, cesantía y retiro. Además, el administrador de Recursos Humanos es responsable de algunos servicios a los empleados, así como de la seguridad física y salud de los empleados. Cada una de estas etapas se discute a continuación.

**Cuadro 5.-Etapas de la dotación de personal**

DIVISIÓN	FUNCIONES
Reclutamiento	Encargado de RRHH, atiende y recibe solicitudes de personas interesadas en la vacante y los interrogará para saber si cumplen con los requisitos como edad, estado civil, estudios realizados y otro que la empresa considere necesario filtrar en ese momento. Si el candidato cumple con los requisitos, fija la fecha y hora para la entrevista preliminar.

Selección	El objetivo fundamental es elegir a la persona más capacitada de entre los candidatos. Para lograr este fin, es necesario llevar a cabo una serie de procedimientos. Toma las solicitudes recibidas en la fase de reclutamiento y selecciona las que aprobaron el examen visual referente a aspecto, realiza la entrevista preliminar. Las pruebas son evaluadas a una nota mayor o igual al 70% son seleccionadas, para ser citados a una nueva entrevista para selección. Al ser elegido algún candidato, es enviada su información para el proceso de contratación.
Contratación	Análisis, descripción y especificación del puesto; desarrollar fuentes de trabajadores; administración de las etapas en el proceso de contratación; inducción y orientación al trabajo; pasos consecutivos y evaluaciones personales de trabajo; traslados, promociones y cesantías; retiros; aspectos legales de las decisiones de selección; detección de mentiras y exámenes psicológicos.
Entrenamiento y Desarrollo	Escuelas de la compañía o “vestíbulo”; patrocinador de nuevos trabajadores; sistemas de aprendizaje; rotación de puestos; cursos de reentrenamiento y mejoramiento de habilidades; inventario de habilidades de los empleados; formación de carrera; sistema de clasificación de actuación; centro de evaluación.
Servicios a los empleados	Instalaciones de comedor; oportunidades recreativas; planes de seguro y hospitalización; asesoramiento a los empleados; consejo legal; sindicatos de crédito; diferentes opciones sobre beneficios y compensación; sistemas de sugerencias.
Seguridad física y salud	Instalación de medios de seguridad física en edificios y en máquinas; diseminación de información sobre seguridad física; conformidad con los requisitos de las disposiciones sobre compensación de los trabajadores; exámenes físicos periódicos; programas para reducir la fatiga industrial.
	Registros e informes; análisis estadístico de registro del personal; publicación de manuales que sirvan de

Planeación de Recursos Humanos	guía a otros departamentos; desarrollo de sistemas y procedimientos; incluyendo sistemas de recuperación de información computarizada para recursos humanos; auditorias y evaluaciones; investigación sobre la motivación y productividad de los empleados.
--------------------------------	---

FUENTE: (GLOS, RAYMOND E., 1989:297)

“las etapas básicas para la dotación de personal que se especificaron anteriormente con cada una de las funciones, contienen aspectos fundamentales y tareas que un administrador debe de tener en cuenta antes de realizar la contratación con la finalidad de lograr una efectiva reclutación del personal”.

### 3.11 ESCLARECER LA NATURALEZA DEL EMPLEO

La primera etapa de selección y contratación para un grupo de empleos implica un análisis de empleos. El análisis del trabajo o del puesto señala los requisitos de cada puesto en una organización. Estos requisitos incluyen la localización del puesto; sus deberes y responsabilidades; el equipo, herramienta y maquinas utilizadas, las condiciones de trabajo, el sueldo, oportunidades de promoción y el grado de entrenamiento para el trabajo. Toda información recabada acerca de los diferentes deberes de un trabajo es señalada en una descripción del puesto. Algunas veces se prepara también una especificación del trabajo o puesto. La especificación del puesto enumera las clasificaciones o habilidades especiales, aptitudes o antecedentes profesionales personales. (IBID:297-298)

### 3.12 INDUCCIÓN AL TRABAJO

Los detalles de la inducción al trabajo, que implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo, y presentárselo a sus compañeros de trabajo, varían según la compañía. Muchas compañías han encontrado que un esfuerzo cuidadoso y amigable para la inducción al trabajo estimula las mejores habilidades y la disposición de ánimo del nuevo empleado desde el principio. (IBID:300)

### 3.13 ORIENTACIÓN SOBRE EL TRABAJO

Los nuevos empleados necesitan ser orientados acerca de ciertas políticas, reglas y otros asuntos relacionados con la compañía y sus trabajos para adaptarse a la gran imagen rápida y efectivamente. La orientación sobre el trabajo puede incluir la rutina diaria de trabajo, las reglas de seguridad física, las prácticas de pago de la compañía, las organizaciones de los empleados, las instalaciones recreativas, la disponibilidad y localización de los servicios médicos y el giro de negocios de la empresa. Esta información a menudo la proporciona un manual que se le da al nuevo empleado pidiéndole que lo lea. Muchos programas de orientación suplementan al manual mediante disertaciones, películas y giras efectuadas por la compañía.

El proceso de orientación algunas veces abarca un esfuerzo de sus conocimientos periódicamente ofrecido a los nuevos trabajadores durante el primer año para ver qué tal se han acoplado con sus tareas y sus compañeros. Sobre una base más amplia y más formal, algunas compañías realizan una verificación anual de los registros y de los logros de todos sus empleados, incluyendo a los supervisores. Esto se conoce como auditoría de personal.

Una selección y contratación adecuada debe incluir un programa efectivo de inducción y orientación que éste cuidadosamente diseñado para reforzar la seguridad y el sentido de adhesión de cada nuevo empleado. La relación a largo plazo entre la compañía y sus Recursos Humanos es demasiado importante para pasar por alto estas etapas vitales del proceso de contratación. (IBID:300-302)

### 3.14 LA MOTIVACIÓN

La psicología estudia la conducta de los organismos y sus experiencias intimas, la relación entre ambas; es decir, la relación entre la conducta y los mecanismos bilógicos, así como la influencia reciproca tanto del organismo como del ambiente.

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surge de la nada; siempre encontramos algún móvil alguno motivo detrás de ella. La motivación es todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo. Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionaran de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos. (ARIAS GALICIA L. FERNANDO, 2006:238)

### 3.15 SERVICIOS A LOS EMPLEADOS, SEGURIDAD Y SALUD

La tesis de que un patrón debe proporcionar otras cosas además de salarios aceptables y un lugar seguro donde trabajar, ha ganado considerable aceptación durante los últimos años. Parte de este razonamiento reconoce que no todos los empleados están capacitados para tener un trabajo enriquecedor de habilidades y prestigios. Por lo tanto, cualquier cosa que un patrón pueda hacer para mejorar el ambiente físico y las relaciones interpersonales generales del trabajo con entera probabilidad puede contribuir a que los empleados se identifiquen con la compañía así como entre sí. Esto ayuda a mantener la productividad de los Recursos Humanos a un nivel superior al mínimo. Unas cuantas de las actividades básicas del servicio del departamento de personal que pudieran contribuir a la formación de este ambiente se discuten a continuación.

Los servicios ofrecidos a los empleados pueden incluir programas recreativos y atléticos, consejo y asistencia legales, planes de seguro y retiro, cuidado infantil, instalaciones de comedores y pagos de becas totales o parciales después de la terminación exitosa de un curso de trabajo e instituciones educacionales. Un afloramiento relativamente reciente en el campo de los servicios de personal es el de asesoramiento a los empleados. Muchas compañías tienen ahora asesores y psicólogos profesionales con los cuales los empleados pueden discutir problemas acerca de sus trabajos, hogares, deudas, educación, retiro y cosas similares. La promoción de la seguridad y salud de los empleados continúa haciendo progresos. Esto es verdad no solo por el interés humanitario en la calidad de la vida laboral del empleado, sino también por la Ley Williams Steiger de seguridad y Salud Laborales de

1970. Esta ley dio a la administración de Seguridad y Salud Laborales la misión de asegurar, en cuanto fuera posible, que las condiciones de trabajo de todos los trabajadores de la nación fueran seguras y saludables, y la de preservar los Recursos Humanos. Desgraciadamente, la administración ha sido más conocida por el orden de las infracciones reglamentarias de salubridad que por su efectividad. El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Laboral también fue creado para dirigir investigaciones sobre la salud laboral, inspeccionar las plantas de producción y recomendar estándares de prevención contra los peligros en los centros de trabajo. (GLOS, RAYMOND E., 1989:307:308)

### 3.16 ¿CÓMO DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Metodológicamente los estudios sobre clima a nivel organizacional comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica y son según señala la consultora P.A.& Partners las siguientes:

Etapas en la Investigación:

- Preparación – identificación del problema
- Planificación – hipótesis generales
- Ejecución de la Investigación
- Interpretación de los datos
- Conclusiones
- Sugerencias

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización. Las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían las siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Análisis Documental
- Dinámicas de Grupo
- Debates
- Juegos Proyectivos
- Análisis de Incidentes Críticos.

(<https://soyroiver.wordpress.com/2011/09/09/?que-tecnicas-existen-para-diagnosticar-el-clima-organizacional/>)

### 3.17 LAS ENCUESTAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El método más habitual para evaluar el Clima Organizacional involucra el uso de encuestas a los empleados, otros pueden ser entrevistas personales, o bien por medios electrónicos. Diseñar y llevar a cabo las encuestas de Clima Organizacional puede llegar a ser un tema algo complejo pues requiere poseer ciertos conocimientos sobre Clima Organizacional, psicología, estadística y metodología de encuestas, entre los más importantes. Por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su elaboración a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con las

herramientas, el know-how, y software necesarios para llevar cabo este tipo de metodologías.

De una manera general, los cuestionarios o encuestas de Clima Organizacional suelen estar formados por los siguientes tres tipos de preguntas:

- Demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- De Clima Organizacional: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de Clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del Clima Organizacional de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de Clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas que los subcontratan, es decir a sus clientes.
- Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del Clima Organizacional que nos ayudará a modular los resultados obtenidos por razón de los otros cuestionarios.
- Diseño de la encuesta: Deben definirse las preguntas, los factores, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). Es también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el Clima Organizacional. Este cuadro de

mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.

- Realización de la encuesta: Hace tiempo únicamente se usaban cuestionarios en hojas de papel. En la actualidad, éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.
- Análisis y comunicación de resultados: En esta fase se transfiere la obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez que la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente participar los resultados globales a todos los empleados, quienes participaron en la evaluación. Esto permite implicarles en el proyecto de Clima, lo que causará una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.
- Dentro de la construcción de las preguntas o el cuestionario éste contendrá algunas de las siguientes consideraciones generales que permitan su veracidad en la información adquirida y agilidad en la obtención de resultados:

Lista de variables (aspectos) que se consideran importantes y que afecten la Productividad.

- Términos importantes claramente definidos.
- Términos generales y en lo posible lo menos técnicos.
- Lo más breve posible y sólo lo bastante extenso para obtener datos esenciales.
- Evasión de preguntas incómodas.
- Fácil de clasificar o interpretar.
- Respuestas de opción múltiple.

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21317/Capitulo2.pdf>

### 3.18 CÓMO EFECTUAR LA ENTREVISTA DE VALORACIÓN

La valoración administrativa es una clasificación de méritos ganados “en el campo”. En ella intervienen tres personas: el entrevistador, el evaluador (supervisor del trabajo) y el trabajador o sujeto. Entrevistador y evaluador son los únicos que verdaderamente participan en la entrevista, es por ello que es deseable, y en muchos casos es indispensable, que el entrevistador tenga el mismo o mayor rango que el evaluador. Pongamos por caso, si se va a entrevistar a un contralor divisional para que evalúe al contador principal, el entrevistador tendrá que ser, lógicamente, el director de personal divisional, y no un empleado de personal que acaba de ingresar a la empresa. Puesto que el reducir a términos de sensatez al evaluador, detectar sus contradicciones y ahondar en sus respuestas, es responsabilidad del entrevistador, conviene que goce de un cierto espíritu de agresividad. También debe inspirar confianza, porque el evaluador deberá tener la plena seguridad de que los informes que proporcione serán considerados confidenciales.

El entrevistador tendrá que proporcionarse un lugar privado donde tanto él como el valorador puedan hablar sin temor a ser escuchados y donde se encuentren a salvo de interrupciones. Lo más conveniente sería que se contara con un despacho privado y con una secretaria que atendiera cualquier llamada telefónica o persona que se presentará. Lo primero que el entrevistador debe atender una vez que se encuentre a solas con el evaluador, será la exposición del programa, y su venta al evaluador. A menos de que este último no esté convencido de las ventajas del programa, lo más probable será que su información sea deficiente.

(ODIORNE, GEORGE S., 1973:64:65)

Al concluir con los temas más relevantes y los más importantes para mí, encapsulando el análisis y el proceso por el cual es sometido todo el Recurso Humano que labora en una organización. Para poder ingresar a una institución es de máximo requerimiento que este sea analizado por un departamento especializado en el estudio del personal. El objetivo de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Es por ello que realizar un estudio al Recurso más importante de una organización es de máximo beneficio tanto para la empresa como para el propio empleador, ya que gracias al análisis se puede mejorar la productividad de ambas partes.

## CAPÍTULO IV

### CASO PRÁCTICO

“Diagnostico, análisis y propuesta para el clima organizacional de Comisión Federal de Electricidad, división centro occidente, zona Apatzingán, subestación Nva. Italia, Michoacán”.

#### INTRODUCCIÓN

Una de las necesidades más importantes para una empresa, es conocer como es el desempeño laboral de los trabajadores así como saber cuáles son sus necesidades principales y que piensan acerca del clima organizacional de la empresa.

Primeramente me dedique a realizar mi tema especialmente en el área de Recursos Humanos, en el cual se diagnostique y se analice como se desempeñan los trabajadores en su área laboral, es por ello que tome la decisión de llamar a mi investigación de tesis “Diagnostico, análisis y propuesta para el clima organizacional de Comisión Federal de Electricidad, división centro occidente, zona Apatzingán, subestación Nva. Italia, Michoacán”.

Ahora me tome a la tarea de buscar una empresa grande para saber cuál es el desempeño y el por qué tiene un gran éxito en todo el territorio mexicano. Y por lo tanto me decidí por realizar la investigación en “Comisión Federal de Electricidad, división centro occidente, zona de Apatzingán. Pues considero que esta empresa es una de las más importantes de todo el país, ya que es la generadora de electricidad más grande en todo el territorio Mexicano, es por ello que a través del estudio se

pretende dar pronta respuesta a través del diagnóstico del clima laboral en la organización en el área exclusivamente de Apatzingán.

El interés por mi investigación, el esfuerzo humano, ético y profesional de indagar y proponer soluciones al obtener el diagnóstico oportuno, es mi principal objetivo puesto que se me están abriendo las puertas para estudiar al recurso más importante en la empresa y es el Recurso Humano. Es por ello que trabajaré esta investigación de una forma confidencial hacia la empresa, por esta razón la información que se me proporcione será únicamente utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los trabajadores con la empresa, brindándole con mi proyecto mejores alternativas para el desarrollo en la calidad humana y en la productividad de sus trabajadores.

El diagnóstico oportuno de cada uno de los trabajadores dentro la Subestación de Nva. Italia, nos ayudara a verificar las cualidades y deficiencias de la empresa y así rediseñar nuevas alternativas para una mejor calidad de trabajo y rendimiento de los trabajadores.

#### 4.1 HISTORIA Y CONSTITUCIÓN DE CFE

Comisión Federal de Electricidad es una empresa del gobierno mexicano que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para más de 34.9 millones de clientes, lo que representa a más de 100 millones de habitantes, e incorpora anualmente más de un millón de clientes nuevos.

El 14 de agosto de 1937 el gobierno federal crea la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que tendría por objeto organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y

económicos, sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales.

La infraestructura para generar la energía eléctrica está compuesta por 187 centrales generadoras, con una capacidad instalada de 52,506 mega watts (MW).

En la CFE se produce la energía eléctrica utilizando diferentes tecnologías y diferentes fuentes de energético primario. Tiene centrales termoeléctricas, hidroeléctricas, carboeléctricas, geotermoeléctricas, eoloelectricas y una nucleoeléctrica.

A partir octubre de 2009, CFE es la encargada de brindar el servicio eléctrico en todo el país.

Para conducir la electricidad desde las centrales de generación hasta el domicilio de cada uno de sus clientes, la CFE tiene más de 753 mil kilómetros de líneas de transmisión y de distribución.

Al cierre del 2010, el suministro de energía eléctrica llego a más de 190 mil localidades (190,732 rurales y 3,667 urbanas) y el 97.60% de la población utiliza la electricidad.

En los últimos diez años se han instalado 42 mil módulos solares en pequeñas comunidades muy alejadas de los grandes centros de población. Esta será la tecnología de mayor aplicación en el futuro para aquellas comunidades que aún no cuentan con electricidad.

El servicio al cliente es prioridad para la empresa, por lo que se utiliza la tecnología para ser más eficiente, y se continúa la expansión del servicio, aprovechando las mejores tecnologías para brindar el servicio aún en zonas remotas y comunidades dispersas.

CFE es reconocida como una de las mayores empresas eléctricas del mundo, y aún mantiene integrados todos los procesos del servicio eléctrico. <http://www.cfe.gob.mx>

#### **4.1.1 Misión**

Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.

[www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

#### **4.1.2 Visión al 2030**

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

[www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

#### **4.1.3 Responsabilidad social**

Uno de sus objetivos es ser una empresa ambiental, socialmente responsable que cumple con la legislación aplicable, que promueve el desarrollo a la generación de energía renovable, el dialogo con la sociedad y la transparencia de sus actividades.

Así, diseñan, construyen, operan la infraestructura eléctrica promoviendo además la filosofía de ser buenos vecinos. En sus tareas tienen el cuidado de seleccionar las

mejores alternativas de ubicación. Diseños constructivos, modelos de operación a fin de evitar el deterioro del suelo, el aire, el agua, asegurando la preservación de las especies vegetales y animales que componen los diversos ecosistemas , así como las condiciones que permite mantener la calidad de vida de las personas.

Para lograr estos objetivos la empresa cuenta con expertos en los temas de desarrollo sustentable, patrimonio cultural que propone y desarrollan los programas de trabajo en estos campos, colaboran con las autoridades en la materia, diversas instituciones educativas y de investigación.

Todo ello permite incorporar las acciones adecuadas a las particularidades de cada proyecto, para con ello ir más allá del cumplimiento de la normatividad vigente en materia de protección ambiental y conservación de los bienes culturales, logrando desarrollar proyectos bajo el enfoque de sustentabilidad. [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

#### **4.1.4 Objetivos organizacionales**

- Mantener a CFE como la empresa de energía más importante a nivel nacional.
- Operar con base en indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología.
- Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiental y que está orientada al servicio al cliente.
- Administrar en forma ágil, eficiente y competitiva los recursos de la entidad.
- Promover la mejora de su gestión y la alta calificación y el desarrollo profesional de sus trabajadores. [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

#### **4.1.5 Objetivo de la división centro occidente**

La División Centro Occidente, en apego a los ordenamientos de marco jurídico y a las disposiciones administrativas de la institución, tiene por propósito primordial, el de responder a las necesidades de la población del territorio de la división, en cuanto a distribución y abastecimiento de energía eléctrica como prestación de servicio público. [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

#### **4.2 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico para el clima organizacional de la división centro occidente en la zona de Apatzingán, subestación Nva. Italia, con la finalidad de identificar como se encuentra el ambiente laboral dentro de la zona, y dar propuestas de solución.

#### **4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Mejorar el servicio que se brinda a los clientes mediante una atención con una mejor calidad.
2. Identificar las principales deficiencias, necesidades y cualidades así como insatisfacciones del desarrollo de los trabajadores.
3. Conocer la opinión individual de los trabajadores, con el propósito de mejorar las condiciones del clima organizacional que se vive dentro de la empresa.
4. Participar en una realización optima interactuando en nuevas formas haciendo eficientemente un mejor ambiente laboral.
5. Rediseñar nuevas alternativas con el fin de familiarizar a los trabajadores realizando así una mayor satisfacción de trabajo dentro de la empresa.

#### 4.4 HIPÓTESIS

El diagnóstico oportuno de cada uno de los trabajadores dentro la zona de Apatzingán nos ayudará a verificar las habilidades y deficiencias de la empresa y así rediseñar nuevas alternativas para una mejor calidad de trabajo y rendimiento de los trabajadores. Así como mejorar las condiciones del clima organizacional que se vive en la empresa identificando las insatisfacciones de los trabajadores y llevar a cabo las propuestas de solución.

#### 4.5 METODOLOGÍA UTILIZADA

De acuerdo a la metodología, se utilizará un universo de una población de 20 trabajadores que se encuentren laborando en la subestación de Nva. Italia, Michoacán.

A estos 20 trabajadores se les aplicará una encuesta que consta de 10 preguntas de opción múltiple.

Con esto posteriormente se procederá a la revisión de los mismos para la determinación del diagnóstico del clima organizacional y elaboración de propuestas, las cuales serán presentadas a los puestos gerenciales de la zona de Apatzingán para su estudio, valoración e implementación.

Con esto se cumplirán los objetivos de la investigación presentados en el caso anterior.

Por medio de la siguiente encuesta se pretende identificar el ambiente laboral dentro de la zona de Apatzingán. Se eligió este formato con el fin de ser breve y conciso en las cualidades y deficiencias de la empresa, señalada por la dicha entidad gubernamental requerida para la ejecución y cumplimiento efectivo.

## 4.6 ENCUESTA:

### **Encuesta Clima Organizacional**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los trabajadores con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudar a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 3 minutos.

## FORMATO DE ENCUESTA

PREGUNTAS	SI	AVECES	CASI NUNCA	NO
1. ¿Te gusta el trabajo que desempeñas?				
2. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los trabajadores y demás departamentos?				
3. ¿Han tenido conflictos dentro de la Zona?				
4. ¿Cuentas con la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo que desempeñas?				
5. ¿Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?				
6. ¿Es justa la remuneración económica y los beneficios (seguro, prestaciones)?				
7. ¿Cuenta con un cierto nivel de seguridad en el trabajo que desempeña?				
8. ¿Considera que sus compañeros de trabajo son además sus amigos?				

9. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo hasta cumplir con su jubilación?				
10. ¿Cumple con la misión de que tiene la empresa?				
Comentarios:				

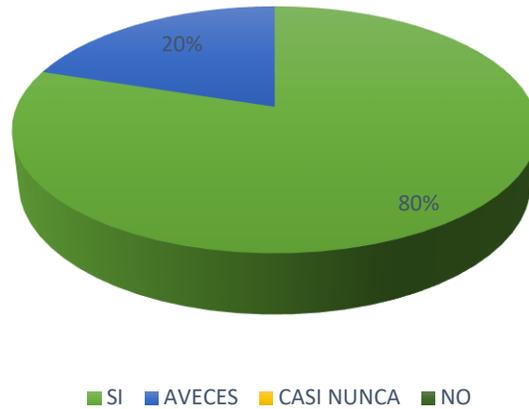
## 4.7 GRÁFICAS, INTERPRETACIÓN Y RESULTADOS



Se puede apreciar el 100 % de los trabajadores que se encuentran laborando en Comisión Federal de Electricidad zona de Apatzingán Mich. Se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan en cada uno de los departamentos dentro de la empresa.

Concluyendo que los trabajadores se encuentran en la empresa es porque de verdad les interesa y les apasiona el trabajo que realizan, se sienten conformes con su desempeño que brindan tanto a la organización como a la sociedad.

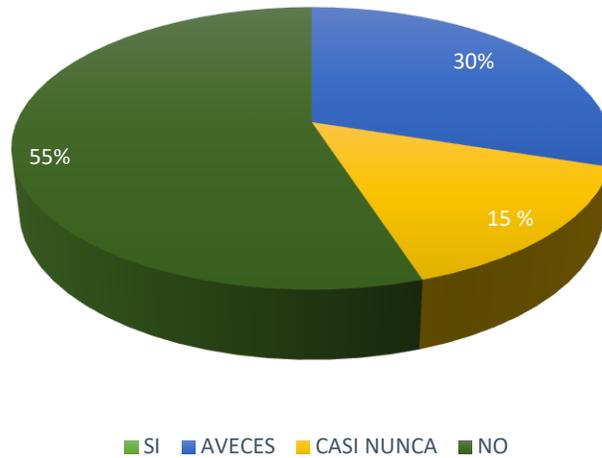
## 2.-¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los trabajadores y demás departamentos ?



Se puede observar en esta gráfica que un 80% de los trabajadores mantienen una relación amena con sus compañeros de trabajo y demás departamentos, mientras que un 20% se encuentran insatisfecho con la relación que existe entre los trabajadores, aunque es una pequeña parte de los colaboradores en esta zona.

Es muy importante tener presente la insatisfacción y llegar a una solución lo más pronta posible. Aunque la mayoría respondió de forma satisfactoria existe un 20 % inconformes con las relaciones laborales entre departamentos, es por ello que aunque sea una pequeña parte se tomen en cuenta sus inquietudes para poder ayudarles y brindar un mejor ambiente laboral, trabajando por el bienestar de todos.

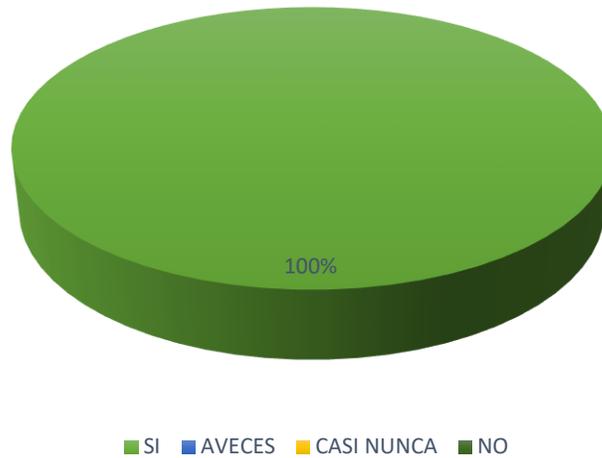
### 3.-¿Ha tenido conflictos dentro de la zona donde trabajas?



En esta gráfica se representa que un 55 % de los trabajadores se encuentran libres de conflictos y disgustos dentro de la zona , mientras que un 15 % mantuvo casi nunca , aunque pudo haber existido uno que otro disgusto que no se hace tan notorio dentro de la empresa. Por lo que el 30 % considera que en algunas ocasiones si han existido conflictos dentro de la zona donde laboran, aunque es una parte muy importante de trabajadores.

Se debe de tomar en consideración que tipo de conflictos y que tan frecuentes son para el logro de la solución. La empresa se mantiene en constante vigilancia por el bienestar de los trabajadores, aunque las inquietudes no se han tomado abiertamente, mi objetivo es poder ayudar y mejorar este tipo de situaciones para lograr un clima agradable en la subestación de Nva. Italia.

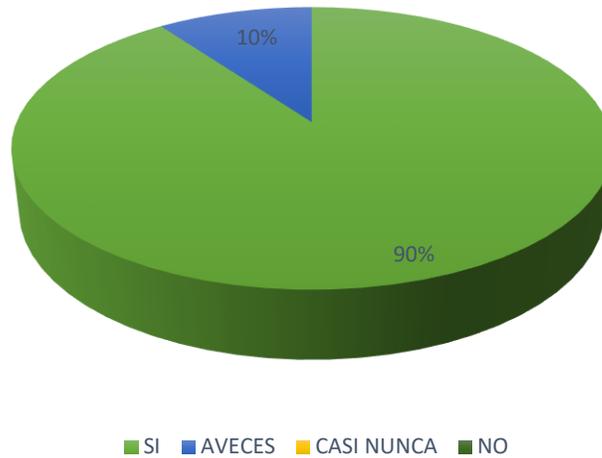
#### 4.-¿Cuenta con la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo que desempeña?



En esta gráfica se muestra que el 100 % tiene en cuenta que trabajan bajo una suficiente capacidad de iniciativa y así mismo se desempeñan los trabajadores de una forma eficiente en todas las tareas que realizan en cada uno de sus departamentos.

Me agrado mucho el resultado de las encuestas, pues demuestra que los trabajadores están sumamente dispuestos a desempeñar un trabajo óptimo y con iniciativa propia, no solo realizan su trabajo si no que se desempeñan por lograr y brindar lo mejor de ellos a la empresa.

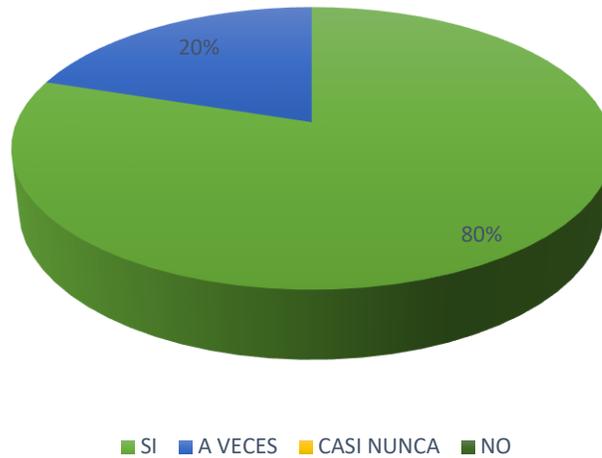
### 5.-¿Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?



En esta gráfica se representa sí el trabajador se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa, por lo que un 90% dieron un resultado positivo al considerar que su esfuerzo y dedicación si es de gran aporte a la empresa, mientras que un 10 % respondieron que a veces se sentían valorados con el puesto.

Existen inconformidades por algunas partes al no sentirse tal vez valorados, aunque creo que la empresa les brinda el mejor apoyo y valor posible. Pero en este caso aunque es una pequeña parte es importante que exista un cambio a ese “a veces”. Es por ello que me tomaré a la tarea de proponer soluciones eficientes para este tipo de cuestiones.

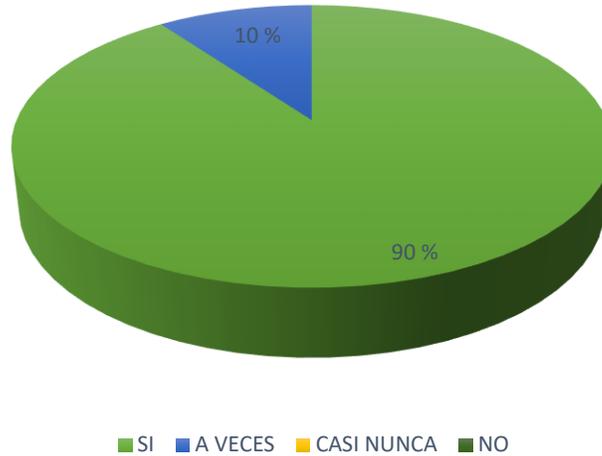
## 6.-¿ Es justa la remuneracion económica y los beneficios (seguro, prestaciones) ?



Esta gráfica nos muestra que un 80 % de los trabajadores se encuentran conformes con la remuneración económica y los beneficios que les brinda la empresa, mientras que un 20% tienen uno que otro disgusto con la remuneración y los beneficios , ya sea que creen que es insuficiente o insatisfactorio.

Se considera que CFE es una de las mejores empresas en México con beneficios excelentes para los trabajadores y es notorio en las respuestas, exista una parte que cree que sería necesario aumentar los beneficios que la empresa les otorga por ser parte de dicha institución.

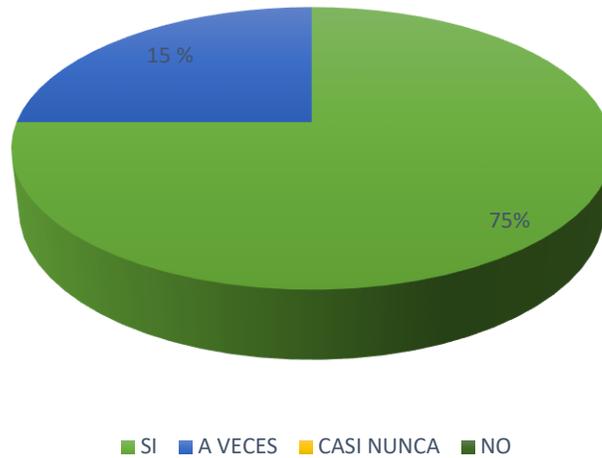
### 7.-¿Cuenta con un cierto nivel de seguridad en el trabajo que desempeña ?



Se aprecia que el 90 % de los trabajadores cuenta con un cierto nivel de seguridad en el trabajo que desempeña, mientras que el 10 % cree que a veces existe un cierto grado de seguridad aunque no se encuentran del todo satisfechos con el nivel de seguridad que cuenta su trabajo.

Por ser una de las empresas más riesgosas, se necesita tener al personal altamente asegurado, es por ello los trabajadores se sienten seguros y resguardados de cualquier incidente que pudiera ocurrir. Aunque una pequeña parte necesita estar un poco más seguro al reflejarse en las encuestas.

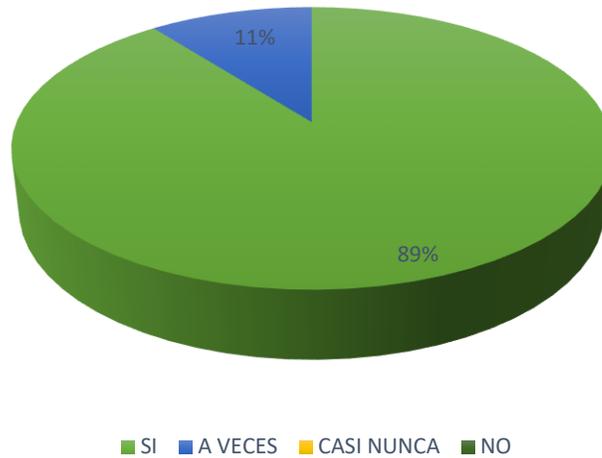
### 8.-¿Considera que sus compañeros de trabajo son además sus amigos ?



En esta gráfica se representa que un 80 % de los trabajadores considera que sus compañeros de trabajo son además sus amigos, ya que existe una buena relación laboral tanto dentro de la empresa como fuera, al contrario del otro 15 % de los trabajadores, donde solo consideran que son compañeros de trabajo mas no existe una amistad y confianza.

Existe un ambiente de compañerismo y amistad más allá del ámbito laboral, se encuentran los trabajadores laboran de manera satisfactoria, aunque un pequeño rango necesitan sentirse un poco más en confianza entre ellos mismos, no es tan grave el asunto, pero sí se puede mejorar, aunque el clima organizacional es agradable al ingresar a la institución.

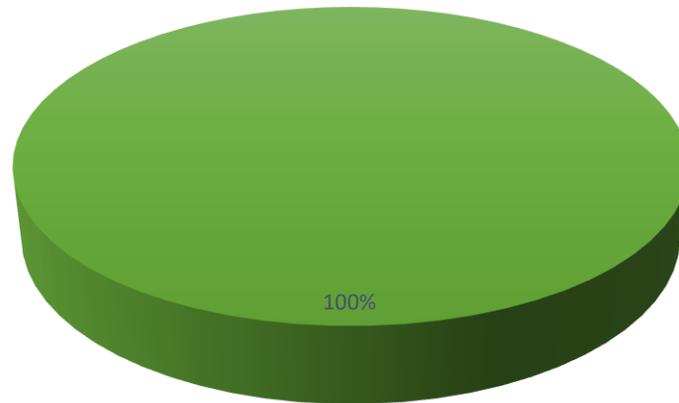
### 9.-¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo hasta cumplir con su jubilación ?



Se puede apreciar en esta gráfica al 89 % de los trabajadores le gustaría permanecer en su puesto de trabajo hasta cumplir con su jubilación, por lo que se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan y no les interesa cambiar de puesto o trabajo. Mientras que el 11 % de los trabajadores si se encuentran interesados en cambiar de puesto.

Es notorio que los trabajadores se encuentran conformes con el trabajo y el apoyo que la empresa les otorga al ser partes de CFE, aunque existan determinadas partes alguna vez lo han pensado en cambiar de puesto por ciertas circunstancias, me agrada que la mayoría se sienten satisfechos, conformes y orgullosos del gran valor de formar parte de la familia CFE.

## 10.-¿Cumple con la misión que tiene la empresa?



■ SI ■ A VECES ■ CASI NUNCA ■ NO

Como se puede observar el 100 % de los trabajadores cumplen con la misión que tiene la empresa cuando realizan sus tareas dentro de su puesto de trabajo. Al estar comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.

La empresa tiene una misión y esa misión debe ser cumplida y llevada a cabo con el esfuerzo de cada uno de los trabajadores, como los resultados demostraron que todos los trabajadores están comprometidos con la empresa de lograr que día a día se cumpla la misión y dar el mejor desempeño posible.

## DIAGNÓSTICO

Al terminar el caso práctico y con los resultados que dichas encuestas me arrojaron, llegué a la conclusión que la empresa CFE, se encuentra laborando satisfactoriamente, tanto con el personal que la integra como institución federal. Al ingresar a dicha empresa, me enfoqué principalmente a observar el ambiente que se vive en ella. Por lo que pude percibir que es un agradable clima organizacional, los trabajadores que la integran son personas muy amables, a cada uno de ellos les aplique dichas encuestas y todos respondieron de manera satisfactoria, comentaron que es muy bueno que se les realice este tipo de encuestas, para que se resuelvan algunas indiferencias y reflejar que los trabajadores se desempeñan de manera satisfactoria. Al igual el grato interés que se tiene hacia el Recurso Humano es beneficioso para la empresa. También fue de buen agrado que la empresa CFE subestación Nva. Italia me brindara un gran apoyo al realizar mi proyecto y para mí es satisfactorio poder ayudar a resolver cuestiones y dar propuestas de mejora para el mejor rendimiento en la institución.

## PROPUESTAS

Aún cuando una empresa es de clase mundial, existen barreras que obstruyen realizarse un clima organizacional satisfactorio para todos los que laboran en dicha organización. Es por ello he tomado a la tarea de realizar las siguientes recomendaciones para la subestación de Nva. Italia.

1. Como la mayoría de trabajadores son del sexo masculino, sería bueno realizar torneos de futbol, basquetbol, volibol etc. todo esto con el fin de integrar los trabajadores de diferentes departamentos, no tanto en manera laboral, si no de convivencia.
2. Otra de mis propuestas sería integrar a la familia de los trabajadores una vez al año, con el fin de que las familias reconozcan la labor del trabajador, así como el desempeño que mantiene día a día, realizar al menos un evento, donde participen todos los integrantes.
3. Cuando se les pregunto si habían tenido un conflicto dentro de la empresa, el 45 % respondió que alguna vez, es por ello que otras de las propuestas sería hablarlo que el jefe de departamento y así él pueda manejar mejor la situación, para que valore la problemática, pero nunca dejarlo pasar, siempre debe de existir una solución para cualquier anomalía.
4. También habían comentado que muchos de los trabajadores son deficientes y lentos al realizar ciertas actividades, mi recomendación sería motivarlos a ser eficaz y eficiente en sus labores. Por lo que al premiar o reconocer al que destacó con su eficiencia en el mes sería de

gran satisfacción para el trabajador y lograr que muchos de ellos cambien su manera de realizar las actividades motivándolos a que cumplan con sus tareas en tiempo y forma.

5. Al igual se consideraría realizar una evaluación de desempeño, con esto se lograría la posibilidad de reubicarlos en puestos que dependan del desempeño destacado, y reconocer el valor del trabajo, además con dicha evaluación se lograría medir el buen desempeño por medio del logro de los objetivos que cada uno de ellos logran con las actividades realizadas, y todo esto se refleja en el nivel de productividad con que cuenta la empresa realizado por el recurso humano.

Estos son algunos cambios pequeños pero significativos para la subestación y sobre todo de gran ayuda para aumentar su productividad y al cambio en el clima organizacional que se vive día con día. Considero que esto sí se puede lograr dedicando, esfuerzo y motivación.

## CONCLUSIÓN

Con este proyecto de tesis concluyo mis estudios en la licenciatura de Administración, aquí se concentran mis conocimientos más importantes que adquirí a lo largo de mi carrera y sé que me servirán a lo largo de mi vida laboral, es satisfactorio dar por termino mi proyecto, uno de los más grandes que realicé en este trayecto, me encuentro satisfecha con el trabajo realizado porque fue un gran esfuerzo, tanto de tiempo como de disciplina, no fue fácil pero sí puedo decir que me encuentro satisfecha al ver por concluidos mis esfuerzos en este trabajo realizado y aún más porque estoy sirviendo a una empresa de clase mundial y sé que con mis propuestas se puede mejorar aún más el clima laboral en la organización, porque ese era mi objetivo principal poder ayudar y servir para que cualquier organización pueda aumentar su desempeño y productividad laboral, porque lo más importante en una empresa es el recurso humano, y si dicho recurso se encuentra laborando de manera satisfactoria la empresa se encuentra en su mejor posicionamiento y eso se refleja en el nivel de productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, 4ta edición, México, 1990.

ARIAS, Fernando, La motivación, Trillas, 1ª edición, México, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional, Thomson, 2da edición, México, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, Innovaciones de la administración, Mc Graw Hill, 5ta edición, México, 2014.

GELLERMAN, Saúl W., La administración de las relaciones humanas, Continental, México, 1970.

GLOS, Raymond E. et.al., La empresa y su medio, Iberoamérica, 9ª edición, México, 1983.

GRABINSKY, Salo, El emprendedor, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, 1ª edición, México, 1988.

KOONTZ, Harold et.al., Elementos de Administración, Mc Graw Hill, 5ta edición, México, 1988.

MASLOW, Abraham H., Motivación y personalidad, Díaz de Santos, 3ra edición, México, 1968.

MÜNCH, Lourdes et.al., Fundamentos de Administración, Trillas, 2da edición, México, 1994.

MÜNCH, Lourdes et.al., Fundamentos de Administración, Trillas, 10ª edición, México, 2014.

ODIORNE, George S., Administración de personal por objetivos, Diana, México, 1973.

RODRIGUEZ, Joaquín A.F et.al., Administración de pequeñas y medianas empresas, Cengage Learning, 6ta edición, México, 2010.

STONER, James A.F et.al., Administración, Prendice Hall, 6ta edición, México, 1998.

## HEMEROGRAFÍA

Biblioteca Digital, 2006, tesis de clima organizacional,

Dirección electrónica: <http://www.tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/24317/capitulo2.pdf>

CFE, Comisión Federal de Electricidad, 2016, acerca de CFE,

Dirección electrónica: <http://www.cfe.gob.mx>

Negocios y Emprendimiento, 2014, Herramientas de la administración moderna,

Dirección electrónica:

<http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracionmoderna.htm>

Revista Entrepreneur México, 2009, ¿Cómo diagnosticar el clima organizacional?,

Dirección electrónica: <http://www.entrepreneur.com/article/262415>