



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

***FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN***

**“GUÍA PRÁCTICA DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA DETECTAR LOS
ERRORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS.”**

T E S I S

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

ESTHER FRANCO TIRADO

MARIBEL GALVÁN GONZÁLEZ

ASESOR: M. EN ADMÓN. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN



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

ESTHER FRANCO TIRADO



A DIOS:

Por guiarme y bendecirme día con día, para poder llegar hoy a cumplir una de mis metas en la vida y satisfacción de mis padres.

A MI PADRE:

Guillermo Franco Navarrete, por predicarme con su ejemplo, la constancia y el amor al trabajo, por impulsarme como persona y profesionalista a superarme continuamente y por todo el apoyo que me brindo para poder lograr uno de mis mayores anhelos en la vida.

A MI MADRE:

Victoria Tirado Jaramillo, por su apoyo, amor incondicional, y por todos aquellos momentos en los que se quedo conmigo hasta altas horas de la noche velando mis desvelos y por ser testigo de mis fracasos y triunfos, y por hacerme sentir con su amor de madre que todo va a estar bien.

A MIS HERMANOS:

Guillermo Franco Tirado y Verónica Franco Tirado, por que son parte de mis éxitos y por enseñarme que siempre hay que sonreír aun en situaciones difíciles.



A MI ESPOSO:

Cesar Augusto González Flores, por todo su amor y apoyo incondicional que me brinda día con día, por impulsarme a seguir superándome tanto profesionalmente como laboralmente, y por hacerme ver que mis tropiezos son solo parte de las situaciones que te ayudan a crecer como persona y no dejarme vencer por nada ante ninguna situación adversa.

A MI HIJA:

Alejandra Denisse González Franco quien me impulsa a seguir superándome, para ser un ejemplo a seguir el día de mañana.

A MIS AMIGOS:

Por brindarme su amistad y apoyo a lo largo de mi carrera universitaria y en especial a Maribel Galván González, por impulsarme a continuar con este logro y hacerme ver que todo con esfuerzo y dedicación se logra.

A MIS PROFESORES:

A todos aquellos que compartieron sus conocimientos, y ayudaron a mi formación como profesionista y en especial a nuestro asesor y amigo el Profesor Arturo Sánchez Mondragón, quien no solo compartió con nosotras sus conocimientos y enseñanzas, sino también nos impulso a continuar con este logro.



A LA UNAM:

Por permitirme ser parte de la Máxima Casa de Estudios y brindarme la oportunidad de servir a mi país y poner en alto su nombre.

A LA FESC:

Por permitirme realizar mi formación profesional en sus aulas y así poner su nombre en alto.



AGRADECIMIENTOS

MARIBEL GALVÁN GONZÁLEZ



A DIOS:

Gracias por bendecir el camino que me ha guiado para lograr esta meta.

A MIS PADRES:

No tengo palabras con que agradecer el apoyo incondicional que he recibido de su parte, es el regalo más hermoso que puedo recibir. Gracias por enseñarme que los sueños son realizables y alcanzables. Juntos forjaron en mí este y más sueños y juntos solo hemos alcanzado uno de ellos. Gracias por fomentar los valores que me han convertido en la persona que soy. El agradecimiento que tengo es infinito, y no tengo como pagarlo. Gracias por sembrar en mí la semilla de la responsabilidad y el trabajo. GRACIAS POR TODO SU APOYO.

ALFREDO OLMEDO MÉNDEZ:

No tengo con que agradecer todo tu apoyo, gracias por estar a mi lado, en mis tiempos de triunfos y de fracasos. Tu as sido mi mejor aliado, tu abrazo oportuno, tus palabras de alivio, tu presencia, gracias. Eres tu quien me ha demostrado que el amor es infinito. Te admiro por que ante la ausencia de te padre eres un gran hombre, tu fortaleza y tu poder me han traído muy lejos, y se que iremos juntos tomados de las manos forjando más haya de lo hemos soñado. TE AMO, GRACIAS POR TU APOYO.



A MIS HERMANOS Y SOBRINOS:

Somos aun muy jóvenes y hasta este momento se con firmeza que puedo contar con su apoyo. Gracias por compartir sus risas y sus preocupaciones. Siendo una adolescente te convertiste en una toda una MUJER, y te admiro. Tienes la fuerza para superar un vicio, leer un libro interminable, sé que con esa fuerza cumplirás con todas las metas que te as propuestos. Lucha siempre por tus convicciones. No te rindas en la lucha constante de tu vida. Solo espero que la ambición que existe en ti te lleve al triunfo y éxito y que el orgullo que tienes jamás te deje tocar fondo. A mis sobrinos Alejandra y Said ustedes son los más pequeños de mi familia, tienen el alma llena de pureza. Junto a ustedes he aprendido a reír como una niña. Gracias.

A MIS AMIGOS:

El recorrido que he tenido por la vida, ha estado rodeado de grandes amigos que jamás olvidare, cada uno de ustedes a fomentado en mi la alegría, la fraternidad y la fortaleza para luchar ante todo. Mil gracias por su amistad. Esther, Celia, Marichu, Noemí, Víctor, Alfred, Moni, Pedro etc....GRACIAS. !!!!!

A MIS PROFESORES:

Gracias por compartir sus conocimientos y fomentar el espíritu de aprendizaje, sobre todo al Profesor Arturo Sánchez Mondragón, que gracias a sus conocimientos y experiencia he podido culminar un éxito más. Gracias.

A LA UNAM Y LA FES-C4:

Por brindarme la oportunidad de lograr una de mis metas y proporcionar los medios y las herramientas para ser un profesionista de calidad. A través del conocimiento serviremos y contribuiremos a nuestro País.



ÍNDICE

	Página
HIPÓTESIS	i
OBJETIVO GENERAL	ii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 Antecedentes de la administración	3
1.2 Definición y concepto de administración	16
1.3 Características de la administración	18
1.4 Aplicación de la administración	19
1.5 Principios de administración	20
CAPÍTULO 2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	
2.1 <i>Planeación</i>	24
2.1.1 Concepto de planeación	24
2.1.2 Objetivos de la planeación	25
2.1.3 El proceso de la planeación	26
2.1.4 Los Principios de la planeación	30
2.2 <i>Organización</i>	31
2.2.1 Concepto de Organización	31
2.2.2 Objetivos de la organización	32
2.2.3 Proceso de la organización	33
2.3 <i>Dirección</i>	43
2.3.1 Conceptos de dirección	43
2.3.2 Proceso de la dirección	44



ÍNDICE

	Página
2.4 <i>Control</i>	54
2.2.1 Concepto de control	54
2.2.2 Proceso del control	55
2.2.3 Los principios del control	58
CAPÍTULO 3. LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN	
3.1 Principios de dirección	62
3.2 Concepto de liderazgo	64
3.3 Estilos de liderazgo	66
3.4 Clasificación de la conducta del líder	67
CAPÍTULO 4. CLIMA ORGANIZACIONAL	
4.1 Conceptos de Clima organizacional y Cultura organizacional	70
4.2 Factores que influyen en el clima organizacional	76
4.3 ¿Por qué estudiar el clima organizacional?	103
4.4 ¿Qué instrumentos miden el clima organizacional?	104
CAPÍTULO 5. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS	
5.1 Instrumentos para la recolección de datos	108
5.2 Tipos de cuestionarios	112
5.3 Consejos para la estructura del cuestionario	115
5.4 Uso de la Información del cuestionario	116



ÍNDICE

	Página
6. CASO PRÁCTICO: TRANSPORTES MONROY SCHIAVON S.A. DE C. V	
6.1 Historia de la empresa	119
6.2 Misión y Visión	120
6.3 Exposición del cuestionario	121
6.4 Aplicación, análisis y revisión de encuestas	133
6.5 Presentación de resultados	140
6.6 Propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa Transportes Monroy Schiavon, S.A. de C.V.	151
CONCLUSIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXO	



HIPÓTESIS

Si dentro de una empresa de servicios se aplicara correctamente una guía de encuestas del clima organizacional, se podrían detectar correctamente sus errores.



OBJETIVO

Proponer una guía que ayude a mejorar el clima organizacional de una empresa de servicios en la cual los empresarios y los propios trabajadores encuentren un ambiente satisfactorio, y de esta manera se logre la obtención de los objetivos tanto personales como de la empresa.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Identificar los factores que influyen para una correcta realización de las actividades entre trabajador y empresa y de esta manera mejorar el clima organizacional de una empresa de servicios.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el nivel de organización y convivencia entre los trabajadores es un problema que aqueja a las distintas organizaciones en México, debido a esto, el interés por detectar errores o posibles desviaciones en el clima organizacional de la empresa no se ha dejado esperar por lo cual, si se contara con una guía por medio de la cual se lograra detectar esos errores y se puedan consultar que tipo de encuestas se deben de aplicar, para cada tipo de situaciones, obtendríamos una disminución considerable de los problemas de convivencia laborales, que como sabemos influyen mucho en la manera de cómo se compromete el personal con su trabajo y en consecuencia con la empresa, así mismo es importante resaltar que muchas de las encuestas realizadas al personal, para mejorar la convivencia laboral y de comunicación, son aplicadas de manera inadecuada, es por ello que con la elaboración de esta guía, se pretende dar un panorama más amplio de una correcta elaboración y aplicación de encuestas para detectar los posibles errores del clima organizacional a fin de que aquellas personas que hagan uso de esta guía puedan encontrar la encuesta más apropiada, según las necesidades y exigencias de cada organización.

¿Es posible detectar los conflictos en una empresa de servicios si se cuenta con una guía práctica de aplicación de encuestas que ayude a la medición del clima organizacional?



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad llevar a cabo un estudio práctico e integral que sirva de apoyo a aquellas empresas que les permitan desarrollarse y competir sin que exista una rivalidad o sin que afecte los intereses tanto de su personal como de la organización.

Es claro señalar que la administración se encuentra en todo lo que nos rodea, por lo tanto se ha decidido realizar un capítulo completo donde se hable de ella, así como de sus características y aplicaciones, del mismo modo en el segundo capítulo nos enfocaremos un poco más a las funciones de la administración, donde se explicara brevemente cada una de ellas, de igual forma, en el capítulo tres nos enfocaremos primordialmente a la función de dirección fungiendo como una de las piezas claves para realizar este trabajo de investigación, ya que esta función nos dará pie para desprender un capítulo cuarto, que nos explicara el clima organizacional donde se expondrá la importancia que tiene el reconocer los posibles errores o deficiencias que existen en la organización que puedan interrumpir nuestra búsqueda de equilibrio y armonía entre el personal y la organización encaminada a buscar la entera satisfacción de ambos, donde no solo se mejorará la calidad del trabajo sino que se beneficiara tanto el personal como la propia empresa, por tal motivo en nuestro quinto capítulo hablaremos de la elaboración y aplicación de las encuestas para detectar el grado de convivencia en que trabajan las personas, la cual nos ayudara a detectar los posibles errores y posibles situaciones dentro de la empresa, de igual forma analizaremos en nuestro ultimo apartado un caso practico donde se realizaran encuestas a los trabajadores y se analizaran los resultados, para así poder realizar un plan de propuestas que la empresa pueda aplicar y sea en beneficio de ambas partes.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

- 1.1 Antecedentes de la administración***
- 1.2 Definición y concepto de administración***
- 1.3 Características de la administración***

1.4 Aplicación de la administración
1.5 Principios de la administración
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Antecedentes de la administración

Para realizar un análisis de los antecedentes de la Administración es necesario hacer referencia desde la **época prehispanica**, ya que con la desaparición gradual de los animales fue necesario que se agruparan y organizaran para realizar la cacería y recolección de frutas. Se sabe muy poco sobre esta época ya que se cuenta solo con pinturas, herramientas y algunos huesos que se han podido estudiar. Posteriormente las **civilizaciones antiguas** como **Grecia, Roma, China y Egipto** hicieron grandes aportaciones. Por parte de Grecia podemos encontrar a grandes filósofos como **Platón y Aristóteles**, quienes nos proporcionan las formas de gobierno, el primero considera 5 formas:

- ✚ **Aristocracia:** En la cual el gobierno es de la nobleza o de la clase más alta.
- ✚ **Oligarquía:** Es un gobierno de una sola clase social.
- ✚ **Timarquía:** Gobierno se basa en cobrar rentas.
- ✚ **Democracia:** Consistió en una asamblea popular, en la cual residía la autoridad máxima, y en ella participaban directamente todos los ciudadanos.
- ✚ **Tiranía:** Gobierno de una sola persona.

Además de clasificar a la sociedad en clases, oro plata y bronce. Por su parte Aristóteles nos hace mención de las formas de gobierno: monarquía, aristocracia y democracia.

Bacon y Descartes. El primero de ellos es mejor conocido como un pensador de la lógica moderna, por su parte Descartes proporciona los principios sobre la división del trabajo.

El pueblo romano es uno de los principales pueblos que hizo aportaciones a la administración ya que, contaban con administradores, los cuales recibían el nombre de gestores y mandatarios, Roma pasó por tres períodos de gobierno. El primero de ellos consistía en que las actividades eran manejadas por el pueblo y en los derechos predominaba la igualdad, era una República. Posteriormente la Monarquía se apoderó de este pueblo y por último tenemos la caída del Imperio Romano, en la cual su principal característica es la desorganización.

En **China** su principal autor es **Confucio** que llevó un buen gobierno basado en establecer diferentes cargos desde magistrado local hasta primer ministro. Contaron con un sistema administrativo de orden.

En **Egipto** el tipo de administración refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, en su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales; contaban con el cobro de impuestos a sus habitantes.

La edad media, el feudalismo y los señores feudales a este período le caracterizaron las pequeñas ciudades, los pocos y lentos avances tecnológicos, el retroceso en la mayor parte de sus actividades comerciales, en Europa básicamente se contaba con el feudalismo. El señor feudal vivía en su castillo, quien se encargaba básicamente de la administración de la tierra y recaudaba los impuestos.

En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamín Franklin y Martín Lutero.

La siguiente etapa está llena de crecimiento tecnológico y la principal característica es el cambio de la producción ya que de ser completamente manual cambia a ser en serie y con ayuda de las máquinas **la Revolución Industrial**, llegó también una serie de inventos e investigaciones que marca un cambio en todos los aspectos, económico, social, político e intelectual. Los principales países interesados en estos cambios fueron Inglaterra, Alemania, Francia y los Estados Unidos de América.

La revolución industrial es el periodo que da pauta a las siguientes investigaciones, algunos autores de los que haremos mención se clasifican en alguna escuela, pero cabe mencionar que dieron pauta o forjaron los cimientos para la siguiente corriente. De la clasificación de las siguientes escuelas se menciona únicamente a los autores más representativos.

ESCUELA CIENTÍFICA

Su principal característica es que sus estudios se basan en la aplicación del Método Científico. Entre sus fundadores se encuentran **Charles Babage** quien es mejor conocido como “el padre de la computadora”, y recordado por ser el inventor de la calculadora mecánica. Su filosofía se centro en la economía de la división del trabajo, sus aportaciones en el plano administrativo fueron en el área de costos, incentivos basados en la especialización y de la producción. **James Watt, Jr. y Mathew Robinson Boulton** desarrollaron una serie de técnicas administrativas en las cuales se pueden observar que realizaban estudios de mercado, planes para el aspecto del trabajo individual y de la producción, así mismo desplegaron un registro estadístico en el cual podían obtener costo y utilidad por máquina. **Robert Owen** mejoró las condiciones de trabajo de empresas textiles, proporcionó comidas a los trabajadores, redujo las horas de trabajo y construyó casas a sus trabajadores.

El principal exponente de esta corriente es **Frederick Winslow Taylor** quien tomó de sus antecesores el método aplicado en sus investigaciones el cual consistía en la observación, investigación y análisis de las actividades que realizaban los trabajadores de un taller y de esta manera realizaba la planeación y control de la producción y en base a ésta otorgaba incentivos.

Entre sus aportaciones podemos encontrar las siguientes:

1. Estudio de Tiempos y Movimientos.
2. Cimientos de una organización STAFF ya que encomendaba a los especialistas la planeación, es decir, del trabajo mental y los trabajadores únicamente se dedicarían al trabajo manual.
3. Sus cuatro principios los que se deberían aplicar a la administración y son los siguientes:

- ✚ **PRINCIPIO DE PLANEACIÓN.** El cual consistía principalmente en realizar planes y sustituir a la improvisación.
- ✚ **PRINCIPIO DE PREPARACIÓN.** Los trabajadores deberían ser seleccionados científicamente y de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- ✚ **PRINCIPIO DE CONTROL.** Mantener el control del trabajo para comprobar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. Debía existir una cercana cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan de modo que el trabajo se pudiera realizar de acuerdo a lo planeado.
- ✚ **PRINCIPIO DE EJECUCIÓN.** Asignar de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Existieron muchos autores que contribuyeron al desarrollo de esta escuela y que con gran apoyo por parte de Taylor contribuyeron a esta corriente, así tenemos a los esposos **Gilbreth** quienes desarrollaron 17 movimientos, los cuales consistían en estudiar el tipo de movimientos que realiza el trabajador y de esta manera incrementar la rapidez de los movimientos sobre todo manuales, aumentaban la producción eliminando todos los movimientos considerados inservibles, los llamaron therbligs.

Movimientos elementales (Therbligs)

- ✚ Buscar
- ✚ Escoger
- ✚ Pegar
- ✚ Transportar desocupado
- ✚ Transportar cargado
- ✚ Posicionar (colocar en posición)
- ✚ Ubicar previamente (preparar para colocar en posición)
- ✚ Unir (juntar)
- ✚ Separar
- ✚ Utilizar
- ✚ Descargar
- ✚ Inspeccionar
- ✚ Asegurar
- ✚ Esperar inevitablemente
- ✚ Esperar cuando es evitable
- ✚ Reposar
- ✚ Planear

También resulta interesante que los Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el trabajador sino, más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Sus principales exponentes fueron **Henri Fayol** y **Wilfredo Pareto**. Fayol es reconocido principalmente por la aportación que hizo a la administración con sus 14 principios, que son sencillos, efectivos y aplicables en cualquier ámbito, y se retomaran más adelante. Fue el primer autor en proporcionar el proceso administrativo, el cual, para su punto de vista esta compuesto por los siguientes elementos:

1. Previsión.
2. Organización.
3. Dirección- comando.
4. Coordinación.
5. Control.

Así mismo nos proporcionó las áreas funcionales de las organizaciones, las cuales son:

- ✚ Técnica
- ✚ Comercial
- ✚ Financiera
- ✚ Contable
- ✚ Seguridad
- ✚ Administrativa

También consideró que un Administrador debería de reunir ciertas cualidades:

Físicas, mentales (entender, aprender, adaptabilidad, etc.), morales, educativas, técnicas y experiencia. En cuanto a Wilfredo Pareto es principalmente reconocido por el “Principio de Pareto”, este principio tiene su origen cuando Pareto realizaba un estudio sobre la distribución de la riqueza, finalmente concluyó que el 20% de la población tiene 80% de la riqueza.

Este principio se aplicó para los problemas que enfrentó Pareto cuando estuvo en cargos de la Administración Pública, adaptándolos como el 20% de las variables genera el 80% de los problemas.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS O COMPORTAMIENTO

Hugo Münsterberg, Elton Mayo y Mary Parker Follett quien fue precursora de esta escuela, como ya se mencionó anteriormente muchos de los autores que son clasificados en determinadas escuelas, toman como base las ideas y estudios de sus antecesores o presentan gran influencia de autores anteriores, tal es el caso de Follet quien fue una fiel seguidora del pensamiento de Taylor, y que muchos autores la consideran más dentro de la escuela de Taylor, se ha decidido colocarla en esta escuela por los estudios que realizó, ya que consideraba el logro de los objetivos de una empresa a que tan integrado estaba el grupo, así mismo los factores del entorno. Parte de su vida la dedicó al desarrollo de una filosofía administrativa la cual estuviera enfocada a la comprensión de las motivaciones del individuo y sobre todo del grupo. **Mayo** realizó estudios de iluminación para evaluar las actitudes y reacciones de los trabajadores estando en situaciones de trabajo. Este estudio lo realizó en la planta Western Electric en Hawthóne y consistía en incrementar paulatinamente la iluminación y como consecuencia de esto incrementar la producción. Como contraprueba se comenzó a reducir la iluminación con la expectativa de que la productividad se redujera paralelamente pero no sucedió así, sino hasta que los trabajadores prácticamente no podían ver. Llegó a la conclusión de que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. **Hugo Münsterberg** reconoció la importancia que tiene el individuo, se concentra en las motivaciones, en los grupos y en los motivos individuales. En el comportamiento del elemento humano tiene un enfoque humanitario.

Podemos concluir que las principales aportaciones son concepto de motivación, surge el estudio de las necesidades humanas y empiezan a surgir los conceptos de comunicación, el líder hace una principal referencia al comportamiento del trabajador.

ESCUELA ESTRUCTURISTA

En esta escuela la principal característica radica en realizar el estudio a las “estructuras” de las organizaciones, así como su relación de autoridad, se hace un mayor énfasis a la comunicación, y al análisis de los factores que rodean al sistema social. Sus principales exponentes son **Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Ralph Dahrendorf**. Esta escuela tiene su origen por la fragilidad de las escuelas anteriores, y se toman principalmente ideas de **Max Weber**, sus principales aportaciones en el área de la administración son concepto y modelo de la burocracia y concepto y clasificación de la autoridad. Desarrolló una teoría en la que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regidos por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Para que una organización funcionara de manera correcta debería de contar con objetivos claramente definidos y de este modo se tuviera una correcta división del trabajo, y con ello se podría realizar una evaluación de los resultados basada en los méritos logrados.

A la Burocracia la considera como una forma de organización humana, a través de pasos científicos, logrando obtener la máxima eficiencia. Weber ve la autoridad como el acto de imponer la voluntad de una persona en el comportamiento de otra. **Chester Barnard** proporciona las principales funciones que tiene un administrador, aporta el concepto de autoridad; que contiene 2 elementos básicos:

1. El origen del mando, en una organización formal se encuentra inherente al puesto de mayor rango.
2. La aceptación del mando, puede ser rechazada, por varias circunstancias.

Bernard realiza un análisis de la comunicación y los elementos que un jefe debe de tener para que pueda mandar.

Inicia sus estudios analizando al individuo, posteriormente **Renate Mayntz**, realiza un estudio de las organizaciones, y en base a ello llega a la conclusión de que la estructura de una organización afecta de cierta manera en la productividad de la empresa. También tomando como referencia dicho estudio realiza una clasificación de las estructuras en base a su autoridad y tipología de las organizaciones:

Estructuradas jerárquicamente, son las organizaciones en donde la toma de decisiones recae únicamente en la cabeza de esta.

Estructuradas Democráticamente, en este tipo de organizaciones se elige a un grupo seleccionado de individuos, por votación, para que representen y tomen decisiones a favor de la mayoría, de estos.

Estructuradas con autoridad técnica, las decisiones son tomadas por aquellas personas que tengan un mayor conocimiento sobre el tema.

Los conflictos que se originan dentro de la organización son en la mayoría de los casos por que no se ha determinado la estructura adecuada para la organización y por lo tanto el individuo que ocupa determinado puesto no lo hace con eficiencia. Es por eso que Mayntz propone que debe de haber una buena comunicación entre la autoridad y el subordinado y de esta manera lograr una estructura adecuada a la organización.

Amitai Etzioni, redacta en uno de sus libros lo importante que son las organizaciones para el hombre, y establece relación entre ambos, también crea una tipología de las organizaciones de acuerdo a las variables de Mayntz: autoridad, poder y comunicación.

Su tipología divide a las organizaciones de la siguiente manera.

Altamente Coactivas. Todo el poder recae sobre una sola persona.

Utilitarias. “Son aquellas que buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en la autoridad racional-legal”¹

Normativas. Las organizaciones que otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo o intrínseco.

Mixtas. Esta organización hace una combinación de las dos o más de las anteriores.

Así mismo hace una tipología del comportamiento de los miembros que integran las organizaciones, y son los siguientes:

Alienante. Este tipo de integrantes se sienten y están obligados a permanecer en la organización.

Calculador. Es el integrante que únicamente permanece en la organización por el salario que se le esta otorgando.

Moral. Este miembro esta involucrado por razones morales y valora intrínsecamente la misión de la organización.

¹Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Pág. 145

Ralph Dahrendorf. Da importancia al comportamiento del individuo y estudia los factores internos y externos que rodean a este, así mismo se percata que los conflictos que existen en las organizaciones se generan en gran parte a la lucha de clases y conflictos entre los trabajadores.

Según los estructuralistas las organizaciones son una unidad social intencionalmente construida y reconstruida con el fin de alcanzar objetivos específicos.

ESCUELA DE SISTEMAS

Esta escuela considera que todas las actividades están constituidas por sistemas, tomando como concepto de sistema “un conjunto o colección de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de manera que forman un todo completo.”² Para que se pueda realizar esta interacción el proceso debe de contener “insumo, un proceso y un producto.”³ Por lo tanto un sistema es el conjunto de insumos, que realizan un proceso para obtener un producto, el cual puede ser tangible o intangible. Esta escuela se basa en este concepto para determinar que la administración es un sistema que requiere a su vez de subsistemas para la obtención de un objetivo.

Los teóricos modernos reconocen que las estructuras sociales constan de 5 partes básicas:

“1. Individuo. La persona entra a la organización con una estructura de personalidad determinada. Hay ciertas cosas con las que puede contribuir a la organización y otras que desea obtener a cambio.

² Koontz, Harol y Heinz Weihrich. Elementos de la Administración .Pág. 11

³ Terry R., George. Principios de Administración. Pág. 84

2. Organización formal: Dentro de esta estructura hay divisiones, departamentos y unidades y en cada una de estas últimas existen posiciones individuales que representan autoridad y responsabilidad.
3. Organización Informal. En este punto solo se harán dos observaciones: a) la organización informal, al igual que la formal, exige del individuo ciertas demandas y, para seguir siendo miembro de la misma, éste debe comportarse en forma apropiada; b) la organización formal y la informal no siempre están en conflicto.
4. Proceso de fusión que se desarrolla entre los tres elementos antes citados, mediante el cual cada uno modifica y conforma al otro.
5. Lugar físico, en donde desarrolla el trabajo. En este medio ambiente se desarrolla la interacción de individuos y sistemas de máquinas.”⁴

ESCUELA MATEMÁTICA

La principal característica de esta escuela como su nombre hace referencia, es la aplicación de las matemáticas por medio del método científico. Una de las bases para establecer esta escuela es “dado que los procesos lógicos pueden expresarse en símbolos matemáticos, al igual que sus relaciones, es lógico que las matemáticas dependan que se llegué o no a los resultado eficaces.”⁵ Algunos de los autores mas representativos de esta escuela son **Norbert Wiener, Edward B. Roberts, Charles P. Bonini**, quienes proponen que el uso de las matemáticas, en todos los aspectos, como la estadística, el método científico, en la tecnología se tendrán mejores resultados.

⁴ Hernández y Rodríguez Sergio. Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Pág. 100

⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág. 141

NEOHUMANORELACIONISMO.

La principal aportación de esta escuela es que determino que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante, la superación personal de los individuos. Sus principales exponentes son **Abraham Maslow, Douglas McGregor, Strauss y Sayles.**

Abraham Maslow. Su principal aportación es el de asignar, en forma piramidal las necesidades del hombre. Las necesidades básicas como las fisiológicas y de seguridad son la base de la pirámide.

Las necesidades fisiológicas son las causas por las que el hombre actúa, ya que están cubiertas éstas, es necesario que el hombre sienta seguridad para cubrir las futuras contingencias de los que dependen de él. Y clasificó al Amor y sociales, Autoestima y Autorrealización como necesidades secundarias. El hombre por naturaleza es un ser que requiere de las relaciones sociales y por ende requiere sentirse querido y querer. Así mismo debe de sentir amor propio y aceptarse a sí mismo, para poder así lograr el crecimiento personal.

Douglas McGregor partió de las aportaciones de Weber y de Maslow para realizar su teoría, sobre las personas y su posición ante el trabajo. Que llamó la Teoría X y la Teoría Y, en las cuales establece el compromiso de una persona que trabaja en una organización.

McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se desempeñen más en su trabajo, ya que considera que los trabajadores carecen de ambición, no le interesan las necesidades de la organización.

De manera antagónica la Teoría Y presupone que las personas son responsables, cooperativas y tienen la capacidad de dirigirse y controlarse.

Strauss y Sayles

Tomando en cuenta la teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor, realizan una teoría a la cual denominaron “Z”, hace referencia a los empleados pero únicamente a aquellos que se encuentren correctamente realizados, se les debe mantener informados con el objeto de que sepan cual es el objetivo de las órdenes y de esta manera crear un ambiente familiar, para que a su vez el trabajador se sienta importante; enfatiza que se debe realizar el pago de buenos salarios con el fin de que se tenga un adecuado nivel de vida, así mismo establece que la toma de decisiones debe de quedar centralizada y en manos de grandes hombres.

Podemos concluir que esta teoría hace una combinación de las teorías de Douglas McGregor, y establece un punto céntrico entre ambas, el hombre debe de ser dirigido, pero también se deben de tomar en cuenta sus necesidades.

1.2 Definición y concepto de administración

La definición de la palabra administración viene del prefijo “**ad**” hacia y de “**ministratio**”, el cual se deriva de “minister” termino que contrario a subordinación u obediencia; por lo tanto es el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Varios autores han dado su concepto de Administración:

Agustín Reyes Ponce “es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”⁶

⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág.14

Henry Fayol nos proporciona el concepto de administrar como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz y O'Donnell considera la administración como “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”⁷

George R. Terry “es lograr mediante el esfuerzo ajeno un objetivo.”

E. F. L. Brech “nos dice que es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”⁸

V. Clushkov: “es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.”⁹

Guzmán Valdivia “es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”¹⁰

Finalmente un concepto de administración que reúna los elementos de todos los conceptos anteriores, es la siguiente:

La administración es el conjunto de elementos que nos ayudan a prever, planear, organizar, controlar y dirigir a un conjunto de recursos a la obtención de un objetivo.

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración, con enfoque de Sistema. Pág. 5

⁸ Ibidem. Pág. 26

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración, con enfoque de Sistema. Pág. 5

¹⁰ Ibidem. Pág. 5

1.3 Características de la administración

Agustín Reyes Ponce nos proporciona sus características:

“1. *Universalidad.* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. *Su especificidad.* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

3. *Su unidad temporal.* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. *Su unidad jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman *un solo cuerpo administrativo*, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.”¹¹

¹¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág.15 y 16

1.4 Aplicación de la administración

La administración ha estado presente desde el principio de la humanidad, desde las más complejas organizaciones hasta la sencilla como lo es la familia. La podemos encontrar en el medio ambiente como el mismo gobierno, por medio de la planeación, la organización, la obtención de recursos, la dirección y la manera correcta de llevar un control de cada uno de los recursos.

La administración empírica que emplearon nuestros antepasados ha ayudado a que la administración se realice con bases técnicas y científicas, con esto las sociedades están en condiciones de complementar sus experiencias, adoptando las facilidades científicas que ofrece la administración, ya que, en el mundo actual, ésta ofrece la opción de aplicarla en muy diversos sectores de un país u organismo, como el Gobierno, la industria, comercio, agricultura, etc.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y a mantener en operación un organismo social. La administración como podemos ver se aplica en todos los ámbitos de la vida humana, la principal razón es que vivimos es una sociedad basada en el esfuerzo cooperativo de cada uno de los miembros, para así lograr un objetivo, y si esta cooperación se hace mediante un proceso se obtendrá dicho objetivo de manera eficiente y eficaz.

La administración por lo tanto se encontrara en cada uno de nosotros, ya que como individuos siempre estamos aunados a un objetivo y como seres humanos tenemos la capacidad de relacionarnos con nuestros semejantes; para de esta manera lograr el objetivo que perseguimos.

1.5 Principios de la administración

Los principios son las declaraciones que hacen que se fundamenten las actividades de la administración, estos principios se han ido modificando según el paso de los años y de las experiencias. De esta manera George Terry y Stephen G. Franklin en su libro Principios de administración nos proponen 4 principios:

“Prácticas, lo que quiere decir que la administración puede ser aplicada en casi cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados.

Pertinentes a las formas generales de estructura organizacional.

Congruentes para conjuntos de circunstancias similares en que se presentarán resultados similares.

Flexibles, por que su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a las organizaciones. “¹²

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

“1. *División del trabajo*. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Fayol lo aplica a todo tipo de trabajo, tanto administrativo como técnico.

2. *Autoridad y responsabilidad*. Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia.

¹² Terry R., George. Principios de Administración. Pág. 28

Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

3. *Disciplina*. Al definir la disciplina como *el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto*, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. *Unidad de mando*. Cada empleado no debe recibir ordenes de más de un superior.

5. *Unidad de dirección*. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del *cuerpo directivo*, más que al personal.

6. *Subordinación del interés individual al interés general*. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7. *Remuneración*. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

8. *Centralización*. Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

9. *Jerarquía de autoridad.* Se refiere a una *cadena de autoridad*, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

10. *Orden.* Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.

11. *Equidad.* Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

12. *Estabilidad en el empleo.* Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.

13. *Iniciativa.* Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.

14. *Espíritu de equipo.* Este principio sintetizado como *la unión hace la fuerza*, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buena comunicación es para obtenerlo."¹³

¹³ Koontz, Harol y Cyril O'Donell. Curso de Administración Moderno. Pág. 44-45

CAPÍTULO 2

- 2.1 Planeación***
- 2.2 Organización***
- 2.3 Dirección***
- 2.4 Control***

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1 La planeación

2.1.1. Concepto de planeación

Como se mencionó en el capítulo anterior el proceso administrativo se compone de una serie de funciones, para poder llegar al objetivo deseado. Una de esas funciones es la planeación: “es un proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.”¹⁴ La planeación suministra una estructura para la toma de decisiones integral a través de la organización. Es una función básica del proceso administrativo y que es elemental para el desarrollo de las siguientes funciones.

Algunos conceptos de los autores más reconocidos en la administración coinciden en que la planeación es la etapa o proceso en el cual, tomando como base los factores internos y externos que rodean la organización, se formula el curso de acción, para maximizar los recursos con los que se cuenta, estableciendo tiempos, secuencia en las operaciones, etc.

La planeación es una función administrativa básica, que suministra los medios con que los recursos humanos manejan en la dimensión organizacional los problemas de un medio complejo, dinámico y siempre cambiante.

Planear es crear las condiciones para el desarrollo coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos del factor externo e interno. Los organismos sociales están cambiando constantemente, con el equilibrio dinámico con un objetivo, estos se integran de varias subunidades, las cuales son a su vez sistemas complejos y por lo tanto hay incertidumbres, ya que algunas variables probablemente no están identificadas, y otras que están identificadas no están



claramente definidas, las empresas están sujetas a incertidumbres considerables con respecto a la información actual, condiciones ambientales futuras y las consecuencias de su propia acción.

Los sistemas de información y decisión proporcionan los medios para llevar a cabo la tarea administrativa de la planeación.

2.1.2. Objetivos de la planeación

1. La planeación debe servir como fuerza impulsora de la actividad administrativa a todos los niveles, indicando el camino a seguir en las operaciones en cada uno de los sistemas de la organización, es decir, facilitar el logro de los objetivos del organismo social.
2. La planeación busca maximizar el beneficio de las oportunidades futuras del organismo social, a través de los recursos.
3. La planeación unida al control debe formar los factores reguladores que permitan adaptar al sistema organizacional a su medio ambiente, dentro de las fronteras que le son exigidas para mantener su equilibrio correcto.
4. La planeación debe establecer un esfuerzo coordinado dentro del organismo. A través del establecimiento de objetivos, que definan los lineamientos de acción común a la que deben ajustar su comportamiento.

2.1.3. El proceso de planeación

La planeación es un proceso mediante el cual se determina hacia donde queremos ir, con que medios, siguiendo que pasos y en cuanto tiempo. Podemos formular un proceso por el cual se establezca un curso de acción, la planeación. Para la formulación de cualquier plan consideramos que es necesario contar con suficiente información tanto del ambiente interno como externo, ya que estamos en un mundo de constante movimiento.

1. INFORMACIÓN

a) Interna. Son todos aquellos factores que se originan dentro de la empresa y que de cierta manera pueden intervenir en el logro de los objetivos de la empresa.

- ✚ Variaciones en el capital
- ✚ Accidentes, rotación del personal, ausentismo
- ✚ Objetivos del personal
- ✚ Cambio constante de proveedores y Clientes

b) Externa. Son todos aquellos factores que rodean y que su origen es ajeno al de la empresa. Así tenemos que pueden ser:

- ✚ Factores Económicos
- ✚ Inflación
- ✚ Deuda pública
- ✚ Inversión extranjera
- ✚ Salarios
- ✚ Políticos y sociales
- ✚ Sistema Político (Escándalos, fraudes)
- ✚ Movilidad de la población
- ✚ Alfabetización
- ✚ Competencia y la demanda



2. OBJETIVOS

“Son los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.”¹⁵.

Para la obtención de estos resultados es necesario que se establezcan por cada departamento y que cada uno de ellos este enfocado al objetivo general, al objetivo de la empresa.

Los **objetivos** deben de reunir determinadas características.

1. Se deben de establecer a un tiempo específico
2. Se determinan cuantitativamente

Los objetivos “representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.”¹⁶

Para el establecimiento de los objetivos se recomienda que se contesten las siguientes preguntas. ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?

3. PRONÓSTICOS

“Los pronósticos cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que pronostiquen, con base a la experiencia pasada.”¹⁷

¹⁵ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Elementos de la Administración. Pág. 73

¹⁶ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 81

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Primera Parte). Pág. 176



4. PROGRAMAS

Los programas son esquemas en el cual se establecen las actividades con un tiempo de inicio y un tiempo de fin. Es una representación en el cual se crea la secuencia de las actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los tiempos requeridos para efectuar cada una de estas. Son los pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Los programas pueden ser establecidos para que se cumplan los objetivos desde un solo departamento hasta convertirlo en un programa general por medio de los cuales se logre el objetivo deseado. Para poder establecer un programa es necesario contar con información suficiente como: cuál es la cronología de cada una de las actividades, qué tiempo se requiere para cada una de ellas, y finalmente estas se deben de interrelacionar. El establecer un programa nos puede ayudar a controlar cada una de las actividades, así como saber el avance que se tiene sobre lo establecido, también nos ayuda a tener un panorama más amplio sobre cada una de las actividades que realizan los trabajadores, así como los recursos con los que se deben de contar para el cumplimiento de estas.

5. PRESUPUESTOS

“Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.”¹⁸ Los presupuestos ayudan a determinar, cual será el ingreso o egreso para cada una de las actividades que se tienen establecidas en un tiempo determinado, para el logro de los objetivos de la organización, que puede ser en términos monetarios o no monetarios, pero a la vez este debe de ser específico para cada una de las áreas de la organización.

¹⁸ Ibidem Pág. 174



Los presupuestos por lo tanto deben de ser establecidos para toda la organización tomando en cuenta cada una de las áreas que integran a la organización.

6. PROCEDIMIENTOS

Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. “Son los planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras”¹⁹. Son los planes que nos señala la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados. Estos se dan en todos los niveles pero principalmente en los niveles operativos. Estos deben de ser constantemente revisados para evitar el defecto por la cotidianidad de las actividades.

7. POLÍTICAS

Las políticas son “los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción”.²⁰ En muchas ocasiones se confunde los que son las reglas y las políticas. Las reglas se deben de cumplir al pie de la letra, no dan pauta a establecer un nuevo curso de acción. Estas al establecerse deben de estar enfocadas a contribuir al logro del objetivo de lo organización.

Las políticas se definen dentro del área que va a tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente o consistente con el objetivo y que contribuyan al logro de este. Establecen un orden y un tiempo en el cual se deben de realizar las actividades. Las reglas no permiten la desviación del curso de acción. Las reglas se deben de cumplir tajantemente y al pie de la letra, son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben de cumplirse tal y como se especifica. “La diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección, mientras que las reglas no dan margen de interpretación.”²¹

¹⁹ Koontz, Harold y Cyril O'Donell. Curso de administración moderno. Pág. 77

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág. 249

²¹ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 89

Al ser redactadas deben de ser claras, accesibles y de contenido realista de tal forma que en su interpretación todos los integrantes de lo organización las entiendan.

8. METAS

“Las metas son: resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas deberán corregirse en razón del objetivo.”²²

9. ESTRATEGIAS

Determinan, demuestran y comunican a través de un sistema de políticas, la dirección, del empleo general de cursos y de esfuerzos, para lograr los objetivos.

2.1.4. Los principios de la planeación

Los principios son todas aquellas reglas o normas a las cuales se deben de apegar, y en este caso se deben de tomar en cuenta para la realización de los planes. Algunos autores como Münch y Reyes Ponce no coinciden en algunos de ellos conforme al término, pero en cuanto al contenido ambos autores establecen lo mismo. Así tenemos que los principios para la realización de un plan serían los siguientes:

1. El principio de la precisión o consistencia. Este principio consiste en que los planes no solo deben de hacerse con afirmaciones vagas o que no tengan consistencia, ya que al realizar esto, no se logrará llegar al objetivo deseado. Por lo tanto es importante contar con la información necesaria para la

²² Hernández y Rodríguez Sergio. Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Pág. 270



realización de estos. Como ya se mencionó la información es uno de los pasos del proceso de la planeación que nunca deja de estar presente.

Algunos autores incluyen el principio de FACTIBILIDAD el cual establece “que lo se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse.”²³

2. El principio de la flexibilidad. La flexibilidad es aquello que tiene un curso de acción fijo y dentro de este puede hacer pequeñas pautas para cambiar de dirección, regresar o sustituirse. Puede cambiar, que tenga un margen de holgura el cual permita desafiar todas aquellas variaciones. Dentro de este principio consideramos que el cambiar de estrategia está íntimamente relacionado con la flexibilidad ya que en caso de que a mediano plazo y no se haya cumplido con lo establecido es necesario cambiar las estrategias, sin abandonar los objetivos ya establecidos.
3. El principio de la unidad. Este principio se basa en la realización de un plan general, pero este a su vez se debe aplicar a cada una de las partes que integran a la organización.

2.2 La Organización

2.2.1. Concepto de Organización

La planeación y la organización son funciones preejecutivas, mediante ellas se logra poner en orden los esfuerzos y se define la estructura formal adecuada a la posición de las actividades que habrán de desarrollarse.

“El termino *organizar* tiene varios significados. Puede usarse para referirse a lo siguiente:

²³ Ibidem. Pág. 66



1. Forma en la que la administración diseña una estructura formal para usar en la forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de la organización.
2. Como la organización agrupa sus actividades, con cada agrupamiento siendo asignado a un gerente con autoridad para supervisar a los miembros del grupo.
3. Las relaciones entre las funciones, puestos y empleados.
4. La forma en que algunos gerentes subdividen las tareas que van a desempeñar en sus departamentos y delegan la autoridad necesaria para cumplirlas.²⁴

En base a lo anterior podemos formular que la organización es una etapa que consiste en el arreglo, ordenamiento, estructuración e interrelación de la autoridad, responsabilidad, obligaciones y funciones, que sean necesarias para el logro de los objetivos, dejando bien establecido la jerarquía para cada uno de los elementos que integran a la estructura de la organización. Tomando en cuenta los recursos con los que se cuentan. En base a nuestro concepto podemos formular los objetivos de la función de organización.

2.2.2. Objetivos de la organización

1. Determinar y distribuir las actividades para cada uno de los elementos que integran a la organización.
2. Proporcionar un panorama más amplio en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad.
3. Evitar la duplicidad de las actividades y que trae como consecuencia la pérdida de tiempo.

²⁴ Megginson Leonel. Donalde. Mosley; Paul H. Pietro. Administración, conceptos y aplicaciones. Pág. 259



4. Establecer y dar a conocer a cada uno de sus miembros las relaciones que se tienen con otros miembros de la organización, ya sea subordinados o superiores a quienes reportar.

2.2.3. Proceso de la organización

Para poder realizar un proceso de organización es necesario contar con un pleno conocimiento de los recursos materiales y humanos con los que contamos, el cual ya se realizó en la planeación. El objetivo principal de este proceso es establecer para cada una de las partes que integran a la empresa un responsable. Esto se lograra mediante los siguientes pasos:

El proceso lógico que se hace previamente y que se analiza de manera minuciosa para poder ser establecido de manera formal en el organigrama y en los manuales.

1. Para poder realizar este proceso lógico es necesario dividir las actividades en partes. A este proceso se le llama división del trabajo.

En este proceso lógico se deben de tomar en cuenta al personal con que se cuenta, y que deben de contestar a algunas preguntas como:

- a) ¿Qué es lo que va a hacer?
- b) ¿A quién reportará?
- c) ¿Cuánto tiempo requerirá para realizar su trabajo?
- d) ¿Qué medios necesitará para hacerlo?
- e) ¿Con quién tendrá relación?

2. De esta manera se tendrá que realizar una agrupación de las actividades que estén dirigidas a determinado objetivo.

- 
3. Establecer un puesto para determinadas actividades.
 4. Otorgar el nivel jerárquico de estos puestos, es decir, establecer responsabilidad y autoridad.
 6. De esta manera se podrán establecer las relaciones que tiene cada uno de los puestos.
 5. Estructurar los niveles jerárquicos, mediante el organigrama.

A) LA DIVISIÓN DE TRABAJO.

La división del trabajo consiste en la “separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar un función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.”²⁵ El objetivo de la división de trabajo consiste en que se genere la “especialización”, la cual otorga a determinada persona actividades, para que las realice de la mejor manera y cueste el menor esfuerzo.

Así como se cuenta con ventajas en la especialización también se cuentan con desventajas como el aburrimiento por parte de los trabajadores, poco interés a las otras áreas ya que solo se limita al trabajador a una determinada actividad, perder el enfoque del objetivo y genera monotonía.

B) LA JERARQUIZACIÓN

Esta consiste en establecer el nivel de autoridad, para cada uno de los miembros que integran la organización. Este nivel se establecerá de acuerdo con la toma de decisiones y las actividades que se realizan en el puesto. Estos niveles de autoridad y responsabilidad deberán estar bien definidos y establecidos ya que se presentarán de manera formal dentro del organigrama. No debemos confundir entre la autoridad y el poder, ya que son conceptos completamente diferentes.

²⁵ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 114

“La autoridad consiste principalmente del derecho de decidir y de mandar.”²⁶ Mientras que el poder consiste en la “habilidad para influir en los individuos, grupos o sucesos.”²⁷

Con lo cual podemos decir que la autoridad se confiere, mientras el poder se adquiere. Para poder llevar a cabo la autoridad ésta debe de ir ligada al poder. Ya que un gerente de una empresa cuenta con la autoridad de mandar y con el poder, sin embargo debe de aprender a hacer que las personas hagan las actividades que les delega, sin que estos pongan obstáculos en su delegación.

La delegación de autoridad consiste en facultar a una persona de aquellas actividades que se le considere lo suficientemente capaz, de realizarlas. La delegación siempre ocurre de forma descendente, por lo tanto genera una obligación y una responsabilidad.

Para poder llevar a cabo la delegación de responsabilidad se deben de tomar en cuenta: ¿qué y cuánto es lo que se va a delegar?

La delegación puede ser de dos clases:

Centralizada: La cual se presenta generalmente en las empresas pequeñas, ya que son las empresas que generalmente conservan el poder en los altos niveles de autoridad.

Descentralizada: Esta es caso contrario a la anterior se presenta principalmente empresas muy grandes, que requieren mayor especialización en cada una de las actividades que se realizan, con el fin de obtener una mayor rapidez en la toma de

²⁶ Hinks G, Herberg. Administración de las Organizaciones. Pág. 318

²⁷ Megginson Leonel. Donalde. Mosley; Paul H. Pietro. Administración, conceptos y aplicaciones. Pág. 298



decisiones. “Es la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la organización sucesivamente más bajos”²⁸

FUNCIÓN Y OBLIGACIÓN

Las funciones son las actividades que se hacen con el fin de llegar a un objetivo. Estas actividades son establecidas a un puesto que es una “unidad de trabajo específica e impersonal”. En donde la unidad de trabajo establece cuales deberán de ser las características que debe de reunir una persona para poder realizar esta función. Características como nivel académico, sexo, horario, etc. Obligación “se refiere al deber que se crea cuando un subordinado acepta la autoridad del gerente para delegar tareas o asignaciones.”²⁹

C) DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es el proceso en el cual se determina la forma en la que se van a agrupar las actividades. La departamentalización se puede presentar de las siguientes formas:

FUNCIÓN

Esta agrupa las actividades comunes en una unidad. La ventaja de esta radica en que mantiene el poder en las principales funciones. Por medio de esta se logra la especialización en mayor grado.

PRODUCTO

Se hace en base al proceso que se realiza para generar un producto.

²⁸ Ibidem Pág. 311



TERRITORIO

Agrupar a las actividades de acuerdo a los lugares en donde se localizan estas. Se presenta en empresas que tienen sectores alejados físicamente.

POR CLIENTES

Agrupar a las actividades en cuanto a los distintos compradores o clientes. Esta forma es utilizada principalmente por las empresas de servicios.

POR PROCESOS O EQUIPO

Se enfoca a las actividades sobre los procesos o el equipo de producción con el que cuenta la organización. Se pueden tomar como base los pasos para la fabricación de un artículo.

LA TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La tipología organizacional consiste en proporcionar los diferentes modelos de estructura de cómo se pueden presentar los diferentes organigramas en base a las funciones y niveles de autoridad.

ORGANIZACIÓN DE LINEAL. En este tipo de estructura la característica principal es que la autoridad se encuentra en una sola persona. Esta es quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, es quien se encarga de otorgar las actividades a cada uno de los integrantes que conforman a la organización.

²⁹ Ibidem. . Pág. 302

Ventajas.

- ✚ Es fácil y claro de entender.
- ✚ Se facilita la rapidez de la decisión y la acción.
- ✚ No hay conflicto de autoridad, ni fuga de responsabilidad.
- ✚ Es más fácil y útil en las pequeñas empresas.

Desventajas.

- ✚ Carece de la especialización.
- ✚ Existe poca flexibilidad para futuras expansiones.
- ✚ Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que se deben de coordinar.
- ✚ Los jefes siempre están cargados de trabajo.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL. Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar, se dividen las unidades de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares, basándose en el principio de división del trabajo de las labores de un organismo y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan rendir mejor. Esta consiste en dividir el trabajo y establecer una función determinada a cada persona, desde la persona del más alto nivel hasta la del menor.

Ventajas

- ✚ Aumenta la capacidad y eficiencia de las personas por medio de la especialización.
- ✚ Permite separar las actividades en sus elementos más simples.

Desventajas

- ✚ Dificulta en definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
- ✚ Se puede duplicar el mando y genera fugas de responsabilidad.
- ✚ Reduce la iniciativa para acciones comunes.

ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL. Esta se presenta cuando se hace una combinación de la organización lineal y funcional, ya mencionadas. Se delega responsabilidad y autoridad a un solo jefe, pero, este a su vez delega la responsabilidad a sus subordinados sobre determinada actividad.

ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y ASESORIA. Este tipo de estructura se deriva de las organizaciones de línea, en cuanto a cada uno de los subordinados rinden cuentas a un solo supervisor, con la modalidad de que en esta organización existen asesores, que no pueden dar órdenes, pero si proporcionar información objetiva, para que la toma de decisiones sea la correcta.

Ventajas

- ✚ Esta basada en la especialización planeada.
- ✚ Permite la especialización de los asesores y al mismo tiempo se mantiene el principio de responsabilidad no dividida.

Desventajas

- ✚ Si no se establecen claramente las funciones puede haber confusiones y posiciones de los asesores en relación a los supervisores de línea.
- ✚ Los asesores pueden ser poco o nada efectivos por la falta de autoridad para realizar su labor de apoyo en la aplicación de sus recomendaciones.
- ✚ La incapacidad de comprender los puntos de vista perspectivas puede causar roces entre los jefes de línea y asesores.

-
- ✚ Los miembros más enérgicos o con más simpatía pueden dominar el comité e influir en las decisiones.
 - ✚ Las acciones pueden ser superficiales por falta de tiempo.

ORGANIZACIÓN POR COMITÉS. Este tipo de organización consiste en reunir a un grupo de personas para asignarles los diversos asuntos administrativos que se le presentan en la organización, con el fin de que les den solución.

Ventajas

- ✚ Un comité puede producir y aclarar muchos puntos de vista valiosos, bajo la dirección de una persona enérgica.
- ✚ Se pueden delegar varias fases de algunos asuntos en diferentes miembros de comité.
- ✚ El director esta libre de críticas personales.
- ✚ Se estimula la participación y cooperación.

Desventajas

- ✚ La toma de decisiones es lenta.
- ✚ Los ejecutivos pueden pasarse el mayor tiempo asistiendo a las reuniones.
- ✚ Los responsables de las áreas en conflicto pueden olvidar su responsabilidad y asignarla al comité.

ORGANIZACIÓN STAFF. Es un grupo de personas que se limitan a asesorar para la toma de decisiones.

Ventajas

- ✚ Permite una solución clara y experta en cuanto a la toma de decisiones.



- ✚ Se tienen diferentes puntos de crítica especializada, lo cual hace que la toma de decisiones sea objetiva.

Desventajas

- ✚ Si no se limita bien la responsabilidad pueden existir problemas.
- ✚ La toma de decisiones se hace lenta.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL. Su principal característica consiste en que el mando es múltiple, es decir, 2 jefes a quienes reportar. Se puede aplicar a toda la organización o solo a una parte.

Ventajas.

- ✚ Permite tener una mejor visión en cuanto a lo que se está trabajando.
- ✚ Se puede lograr una mejor calidad en cuanto a la técnica para el terminado de un artículo.
- ✚ Permite mayor conocimiento a los trabajadores en cuanto a lo que se está trabajando.

Desventajas.

- ✚ Permite la confusión en cuanto a quien obedecer y reportar.
- ✚ Genera conflictos en cuanto al poder.

Las organizaciones se pueden presentar de las siguientes maneras:

Organización Formal e informal.



La organización formal consiste en la planeación y determinación de manera clara y formal de las jerarquías, funciones, relaciones y obligaciones de cada uno de los miembros que integran a la organización, una manera formal de realizar esto es mediante el organigrama, el cual se adjunta en los manuales de la organización.

La organización informal es aquella que se establece sin ninguna formalidad, es decir, no se requiere de un formato formal para poder contar con ella, y que surgen de manera espontánea, no están consideradas por las altas direcciones, por lo tanto no se encuentran en los planes.

Este tipo de organizaciones así como puede tener varios beneficios en los logros de los objetivos de las empresas, también las puede destruir. Su principal característica es ser guiados por un líder. No tienen una estructura en la cual se distribuyan las actividades

El organigrama ayuda a definir claramente cuales son las relaciones organizacionales, también nos ayudará a comprender mejor cual es el funcionamiento de la organización. Es un medio que ayuda al trabajador a ubicarse mejor dentro de la organización, y que comprenda que papel esta jugando dentro del cumplimiento de los objetivos de esta. Como la organización está en constante cambio esta se debe de mantener actualizada.

La presentación de los organigramas puede ser:

Verticales. El nivel jerárquico está en la cima y de él se desprenden los subordinados, es decir, el nivel jerárquico es de arriba hacia abajo.

Horizontales. En este caso el nivel jerárquico se presenta de izquierda a derecha.



Circular. Este tipo de organigrama presenta el mayor nivel jerárquico al centro de un círculo y de este se desprende cada uno de los subordinados.

Escalares. Esta forma de presentar a los organigramas es poco usada, consiste en poner con distinto formato de letra cada uno de los niveles jerárquicos más altos y que desciendan de ellos con distinto formato de letra los subordinados.

Mixtos. Este consiste en una mezcla de lo que es el organigrama vertical y horizontal.

Es importante mencionar que el organigrama crecerá y cambiará según las necesidades de la empresa, el crecimiento puede ser tanto vertical como horizontal. El crecimiento horizontal es por que se ha generado un nuevo nivel jerárquico. Por lo tanto el crecimiento vertical consiste en la creación de nuevas actividades, pero que dependerán de un nivel jerárquico que ya existe.

2.3 La Dirección

2.3.1. Conceptos de Dirección

Las funciones de la administración están ligadas unas a otras, sin la existencia de una de ellas, la siguiente función no existiría, La siguiente función para este trabajo de investigación es fundamental y se ha decidido otorgarle un capítulo completo, únicamente mencionaremos su concepto y proceso.

La dirección es “la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea.”³⁰

³⁰ Terry, George. Principios de la Administración. Pág. 459



Otro concepto de dirección es “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, de la comunicación y la supervisión.”³¹ La dirección es el proceso por el cual una persona, la cual está autorizada, guía a sus subordinados, a través de la supervisión, comunicación y motivación hacia el objetivo que se desea alcanzar.

2.3.2. Proceso de la dirección

Tomando como base el concepto anterior tenemos que las etapas que integran a este elemento son: Autoridad, comunicación, supervisión y motivación.

La autoridad es “la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.”³² Debemos de tener en cuenta que la autoridad y el poder son conceptos diferentes.

Para que se pueda aplicar la autoridad se cuenta con las políticas, los procedimientos, las órdenes y las instrucciones. Las primeras dos fueron establecidas en el proceso de la planeación. Las órdenes “consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada.”³³ Y por otro lado la instrucción “difiere de la orden que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida.”³⁴

³¹ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 148

³² Ibidem. Pág. 162-163

³³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Segunda Parte). Pág. 320



Ya que se consideró cual será la manera para hacer efectiva la autoridad, será necesario comunicarla al inferior, esta comunicación debe ser clara, precisa y concreta ya que está relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas, está también directamente relacionada con su eficacia en la función administrativa de la dirección. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano.

La comunicación es un medio, no un fin, hace posible las funciones administrativas, ayuda a que la planeación sea bien elaborada, que se forme eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea usado con efectividad. La comunicación es “un proceso mediante el cual se intercambian ideas, opiniones, planes o información, en la mente de una persona buscando con ello un comportamiento en el sujeto receptor.”³⁵

Otro concepto de comunicación nos dice que “es el proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.”³⁶ Por lo tanto tenemos que la comunicación es el proceso donde intervienen elementos y cuyo principal objetivo es el de expresar determinada situación.

Analizando los conceptos anteriores tenemos que los elementos básicos que conforman el proceso de la comunicación son:

“1. Fuente de la comunicación: es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso de controlarlos en forma que realice eficazmente la misma comunicación.

³⁴ Ibidem. Pág. 320

³⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración, con enfoque de Sistema. Pág. 263

³⁶ Op. Cit. Pág. 312



2. Receptor de la comunicación: es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación.

3. Canal de la comunicación: toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y algunas inacciones u omisiones

4. Contenido de la comunicación: es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir.

5. Respuesta: toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta.

6. Ambiente de la comunicación: en gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.³⁷

Según Agustín Reyes Ponce la Fuente de la comunicación se trata de cualquier individuo interno o externo de una organización, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros y que también es conocido como el emisor.

El receptor es el objeto a quien se dirige en mensaje. El contenido del mensaje hace mención al mensaje que es la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor. El medio de comunicación es el canal a través del cual viaja el mensaje. Es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. También se le conoce como canal de comunicación. Como lo menciona Reyes Ponce cuando se utiliza la comunicación debe de haber una respuesta con la cual podemos percatarnos si

³⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Segunda Parte). Pág. 314



nuestro mensaje fue emitido y recibido de forma correcta o no y por medio de esta haremos las correcciones necesarias.

La supervisión “consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”³⁸ y un medio para lograr esto, es la comunicación y la motivación. La supervisión es “un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia, en un esfuerzo combinado para llevar a un buen cumplimiento el trabajo.”³⁹

Aquella persona que se encargue de la supervisión de un grupo deberá tomar en cuenta, que está trabajando con “individuos” y que cada uno de ellos tiene un objetivo, por lo tanto se encargará de encaminar dichos objetivos al objetivo de la organización, y de esta manera lograrlo de la manera más eficaz. Puesto que la habilidad de un supervisor, en la comunicación está relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas, está también directamente relacionado con su eficacia en la función administrativa de la dirección.

Para cualquier persona con responsabilidad de dirigir grupos de individuos dentro de una empresa, el talento en materia técnica y de supervisión es indispensable para lograr un mejor desempeño de una organización.

Realmente los individuos esperan mucho de sus supervisores, los supervisores también esperan mucho de los componentes de su grupo. Ser pues supervisor con capacidad para satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de aquellos que lo necesiten son cualidades esenciales en todo liderato.

Cuando a un individuo se le llama para desarrollar actividades supervisorias, ese solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor. Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes

³⁸ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 160



de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal. En otras palabras, debe saber manejar los recursos con que se dispone para lograr los objetivos y metas establecidas.

El estudio de la motivación en los últimos años se ha incrementado, en base a estos estudios se han podido realizar varios conceptos sobre el concepto de motivación. A continuación mencionaremos algunos, los cuales consideramos que son esenciales, para el estudio de esta investigación.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."⁴⁰

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."⁴¹

Por lo tanto concluimos que la motivación es el movimiento que provocamos en el interior de nuestra persona, a causa de factores externos, para que este actúe de determinada manera. Existen otros conceptos que se enfocan al espíritu interno de cada individuo y hace referencia a que no puede ser modificado, otros hacen referencia a que el comportamiento, puede ser alterado.

Se han realizado varios estudios sobre la motivación, en base a ellos se han realizado varias teorías, en este trabajo de investigación consideramos que de las teorías más sobresalientes están las que estudiaremos a continuación:

³⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración, con enfoque de Sistema. Pág. 271

⁴⁰ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Pág. 208

⁴¹ Stoner, James; Edward Freeman R. y Daniel Gilbert R. Jr. Administración. Pág. 484



1. Teoría de las Necesidades de Maslow.
2. La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg.
3. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

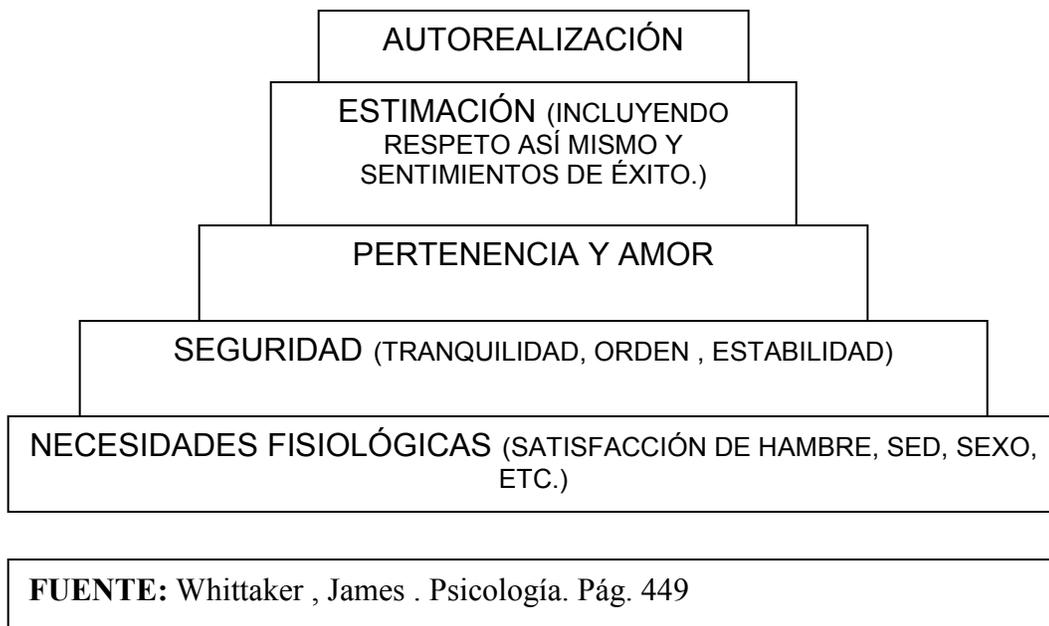
1. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow realizó una teoría basada en la satisfacción de las necesidades. “Las necesidades las sentimos internamente y a veces se denomina impulsos o deseos.”⁴² Maslow introduce niveles jerárquicos a estas necesidades, de acuerdo a las prioridades, el poder, considerando las necesidades primarias en la parte más baja e inmediatamente las necesidades secundarias. Cuando las necesidades de determinado nivel son satisfechas, se pone principal atención en las necesidades del próximo nivel. De esta manera Maslow diseñó una Pirámide de cinco niveles.

Las necesidades primarias están constituidas por: necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad y sociales. Las necesidades de trascendencia son las necesidades de estimación o amor propio y las necesidades de autorrealización.

Esta teoría plantea que las necesidades de los niveles más bajos son prioritarias, es decir, de mayor importancia, cuando se logran satisfacer estas necesidades, entran gradualmente las necesidades superiores. A continuación presentamos la pirámide de Maslow.

⁴² Dessler, Gary. Administración. Pág. 201.



Entre las necesidades encontramos:

1. Las necesidades fisiológicas. Son aquellas necesidades en que el ser humano debe de encontrar la satisfacción, ya que por medio de ellas logra sobrevivir, ya que son cíclicas, como obtener comida, bebida; cuando estas necesidades se satisfacen, un foco de atención se prende para el hombre, pone énfasis en las siguientes necesidades.
2. Las necesidades de seguridad. Son todos aquellos deseos que siente el individuo relacionadas con el mantener seguridad, no solo física, sino también psicológica, como el obtener un abrigo, un refugio, protección contra el peligro. Estas necesidades no dejan de ser menos importantes que las anteriores, ya que también de ellas depende la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades de pertenencia y amor. También son conocidas como necesidades sociales, ya que se encuentran orientadas de manera social, el individuo tiene una relación con la sociedad, es decir, con otras personas. Las



relaciones que desprenda de un grupo, ayudarán a satisfacer las necesidades de amor, amistad, deseo de pertenecer o ser miembro de un grupo.

4. Las necesidades de estimación. Estas necesidades están relacionadas con la naturaleza psicológica de los individuos, para poder tener amor propio en muchas ocasiones hacemos una evaluación de lo que tenemos y en base a ella construimos la autoestima.

5. Necesidades de autorrealización. Desarrollar al máximo las facultades con las que cuenta el individuo y de esta manera lograr el desarrollo, es la manera en que esta necesidad se ve satisfecha.

“Maslow reconoce que el orden en que el hombre trata de satisfacer estas necesidades puede cambiar y que a veces aun las necesidades básicas se postergan por satisfacer alguna meta superior.”⁴³

2. La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg

Esta teoría busca explicar el comportamiento del individuo en un contexto laboral, tomando como base los estudios realizados por Herzberg, concluyo que el comportamiento laboral de los individuos se produce en base a dos factores.

1. Factores motivacionales o factores intrínsecos.

Son todas aquellas condiciones exclusivas de las actividades que realiza el individuo, y que se encuentran bajo su mismo control, como, los sentimientos de realización y reconocimiento del desempeño del trabajo.

⁴³ Dessler, Gary. Administración. Pág. 205

2. Factores higiénicos o factores extrínsecos:

Son todas aquellas condiciones que se localizan en el ambiente que rodean al individuo, como las condiciones físicas del lugar en donde desarrolla sus actividades y por lo tanto no están bajo el control del trabajador. Entre estos factores encontramos el tipo de supervisión, los salarios, condiciones físicas del trabajo, etc.

“La teoría dice que solamente *los motivadores* pueden motivar la conducta; el cumplimiento de los factores higiénicos simplemente impide que un empleado se sienta satisfecho, pero no puede contribuir a la satisfacción positiva.”⁴⁴

3. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y reconoce tanto las diferencias individuales de las personas como las diferentes situaciones en que pueden encontrarse

Según él, la motivación depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro de cada persona:

Expectativas:

Los objetivos individuales y la fuerza tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

⁴⁴ Ibidem. Pág. 207

Recompensas:

La relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos empresariales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre las bases de remuneración por producción, podrá tener una mejor motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo.

Relaciones entre expectativas y recompensas:

La capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa.

El modelo de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas, es decir, que la persona percibe las consecuencias ante determinadas alternativas, los cuales son resultados de su comportamiento, es por tanto que a esta situación se le denomina valencia.

“La valencia representa el valor o importancia que tiene para una persona un resultado específico.

La instrumentalización refleja la percepción que la persona tiene de la relación entre *un resultado de primer nivel* (como alto rendimiento) y un resultado de *segundo nivel* (como una promoción).

La expectativa se refiere al grado en que cree que sus esfuerzos le alcanzaran el resultado de primer nivel, en este caso, rendimiento.”⁴⁵

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes.

La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de sus comportamientos.

Estos resultados conforman una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona busca un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), está buscando el medio para alcanzar resultado finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del jefe, promoción o aceptación del grupo).

Vroom uno de los exponentes de esta teoría en la cual reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

2.4 El control.

2.4.1. Concepto de Control.

Una importante herramienta para la administración, que nos permiten conocer si se han cumplido los planes establecidos o se adaptan las acciones correctivas apropiadas al suceder una desviación inaceptable. El control proporciona información, acerca de cómo se está trabajando para lograr los objetivos planeados.

⁴⁵ Dessler, Gary. Administración. Pág. 212.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. De tal manera, el control es “determinar lo que se esta haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.”⁴⁶

“La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y los planes de la empresa diseñados para corregirlos se esta llevando a cabo.”⁴⁷

2.4.2. Proceso del control

Analizando los conceptos anteriores podemos observar que el objetivo del control es la observación y corrección de las actividades o de lo planeado y de esta manera alcanzar los objetivos. Por lo tanto las etapas que integran al control consiste en:

1. Observación de las actividades para que mediante este se obtengan cuales son los estándares para cada una de las funciones de organización.

Y también de esta manera obtener información sobre como se esta trabajando.

La forma en la que podemos presentar la información que hemos observado y copilado puede ser:

- A. Observaciones personales. Ir al área de actividades y observar lo que se está haciendo, una desventaja es no proporcionar valores cuantitativos exactos, y la información adquirida es amplia y en términos generales. Entre los tipos de cosas que pueden ser observadas están los métodos que se estén aplicando, la calidad y la cantidad del trabajo, la actitud de los empleados y la operación general del área.

⁴⁶ Terry, George. Principios de Administración. Pág. 533

⁴⁷ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración 1. Pág. 338



B. Reportes verbales. Esto puede tomar la forma de una serie de entrevistas o la reunión de un gran grupo en la cual se sostengan discusiones informales. Se pueden observar las expresiones faciales, el tono de voz, la evaluación general del desempeño y se pueden hacer preguntas en el momento más oportuno para aclarar los malos entendidos o para obtener información adicional.

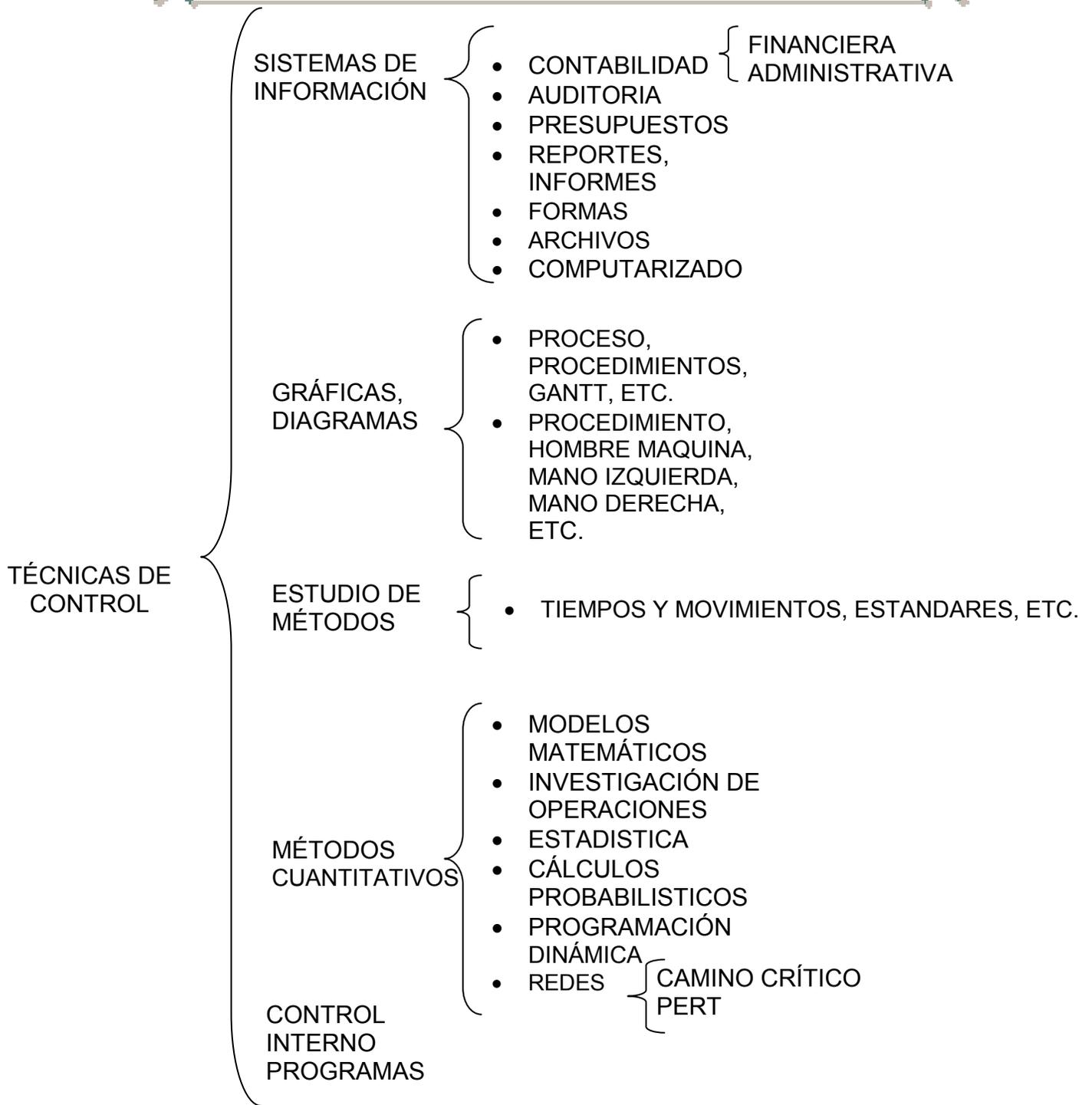
C. Reportes escritos. Se prestan para incluir muchos datos y son adaptables a las estadísticas, proporcionan un registro permanente, para el caso en que sea conveniente una comparación o estudio en una fecha futura. Se complementan con los reportes verbales y con la observación directa.”⁴⁸

2. La medición de los resultados, la cual consiste en “comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.” ⁴⁹

Las técnicas para llevar a cabo el control, con las que se cuenta se presentan en el siguiente cuadro sinóptico.

⁴⁸ Terry, George. Principios de Administración. Pág. 542-543

⁴⁹ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 180



3. Corrección de las desviaciones. Ya que se han identificado las causas de dichas desviaciones, se da el siguiente paso y éste será el de determinar los factores susceptibles de cambio, los cuales se deberán ajustar, y los factores que no pueden cambiarse, ver si un cambio particular es suficiente para corregir la desviación o si no hacer un cambio en el plan.

El control, además de ser correctivo, se anticipa a las desviaciones, también puede ser preventivo, siendo esto último preferible en la mayoría de los casos ya que los costos de hacer correcciones son menores. El control preventivo hace cambios en el desarrollo de los planes de acción, cuando son requeridos por las nuevas situaciones a las que se enfrentan. El control efectivo requiere de medición o evaluación constante.

La necesidad del control radica en que existe una demora de tiempo cuando se formulan los objetivos y cuando se llevan a cabo; así durante este intervalo, al presentarse condiciones imprevistas, estas pueden causar una desviación entre el desempeño real y el deseado.

2.4.3. Los principios del control

Para poder llevar a cabo el control de una manera adecuada es necesario fundamentarse en principios, de los cuales consideramos como apropiados los siguientes:

“Equilibrio. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.



De los objetivos. Es imprescindible establecer medidas específicas de la actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base a los objetivos.

De la oportunidad. Es decir debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

De las desviaciones. Todas las desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Costeabilidad. De nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros resultan menores que el costo y tiempo que implica su implementación.

De la función controlada. La persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.”⁵⁰

“**De la excepción.** El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.”⁵¹

En resumen, el control es el proceso mediante el cual la administración compara los eventos con los planes, haciendo los ajustes necesarios. El control es un proceso dinámico que implica acción. Puede anticipar las desviaciones evitando su desarrollo e influir sobre las variaciones después que éstas han ocurrido.

⁵⁰ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 180



La medición es parte esencial del proceso; sin embargo, para el ser humano la idea de evaluación implica restricción, ocasionado conflictos que para subsanar, la administración debe utilizar los mejores métodos de dirección y motivación. El control requiere el uso efectivo de otras funciones administrativas, de tal manera que las funciones administrativas quedan concluidas cuando se ha logrado el control.

⁵¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Segunda Parte). Pág. 358

CAPÍTULO 3

FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

3.1 Principios de dirección

3.2 Concepto de liderazgo

3.3 Estilos de liderazgo

3.4 Clasificación de la conducta del líder

LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

3.1. Principios de la Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directa o indirectamente, vigilando que su cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas, es decir que cumple una función sobre la cual los demás elementos de la organización se subordinan y ordenan.

La dirección también significa el factor humano, porque es aquí donde realmente se dan los problemas de la ejecución de los programas determinados, para ello hay que tener en cuenta los principios de:

Dirigir el objetivo. Es la "Contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la organización". Cabe señalar que es determinante seleccionar al personal idóneo para el puesto, además de que las relaciones interpersonales producen cambios positivos o negativos que redundan en el funcionamiento de la misma.

Armonía del objetivo. "Mientras más efectiva es la dirección, más se darán cuenta los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos". Se hace necesario que la organización, al momento de contratar a su personal, tome en cuenta este principio para integrarlo con mayor facilidad a su departamento, compañeros de trabajo, actividades y tareas a desempeñar; los objetivos, funciones y procedimientos se deben conocer a través del *Manual de Inducción*.



Otro punto a considerar es la motivación del personal; ésta puede ser de índole económica, por impartición de cursos de capacitación y actualización que apoyen el trabajo del personal, escuchar sus sugerencias encaminadas a mejorar los métodos ya implementados y apoyar su creatividad en la búsqueda, creación e implementación de nuevos servicios.

Unidad de mando. "Mientras más completa sea la relación de información de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados."

Al diseñarse el organigrama debe considerarse este principio para evitar duplicidad de autoridad en los diferentes departamentos o secciones que la integren.

No hay que olvidar el elemento de comunicación, que al ser adecuada permite unificar la actividad organizada, proporcionando los canales destinados al mejor desempeño de todos y cada uno de los miembros de la organización, por ello resulta imprescindible el llevar a cabo reuniones periódicas con los jefes de sección y a su vez de éstos con el personal a su cargo, con el objeto de revisar las metas y actividades de las diferentes secciones de la organización, así como discutir la interpretación que se ha dado a las órdenes emitidas; en caso de dudas éstas deben razonarse y resolverse, dando lugar a una retroalimentación directa, siendo ésta la forma más efectiva de establecer un acuerdo común.

Es por ello que la función de dirección nos da pauta para hablar de liderazgo como lo abordaremos en el punto 3.2.

3.2. Concepto de liderazgo

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la esencia del liderazgo son sus seguidores, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla, y la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Prácticamente no hay grupo de personas que desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo, esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes pasos; el primero indica la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, el segundo la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivaciones, los tipos de motivaciones y naturaleza de un sistema de motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones, el tercer componente del liderazgo, es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.



Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Estos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Los mejores ejemplos de liderazgo inspirador se dan en situaciones desesperadas y atemorizantes: por ejemplo en una nación impreparada en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcionalmente alta o un líder derrotado a quien sin embargo sus fieles seguidores no están dispuestos a abandonar.

El cuarto componente del liderazgo es aquel que tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera, es decir de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados.

El más importante principio de liderazgo, es aquel que indica que los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, Por ello, cuando mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlos en sus acciones administrativas, eficaces serán probablemente como líderes.

Así mismo dentro de los rasgos propios de los líderes se han identificado los siguientes; impulso (lo que implica anhelo de realización, motivaciones, energía ambición, iniciativa y tenacidad), motivación para el liderazgo (la inspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal), honestidad e integridad, seguridad en uno mismo (incluida la estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios, aunque no todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos.

3.3. Estilos de liderazgo

Los líderes aplican tres estilos básicos. El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos, como por ejemplo algunos líderes autocráticos se les considera “autocráticos benevolentes” son aquellos quienes toman decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores. Aún así y aunque quizá estén dispuestos a escuchar y considerar las ideas e inquietudes de sus subordinados, es probable que al tomar una decisión se muestran más autocráticos que benevolentes.

El líder democrático o participativo, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

Una variante del líder participativo es el caso de la persona que presta apoyo. Puede ser que los líderes de esta categoría conciben sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino también como hacer todo lo que esté a su alcance por apoyar a sus subordinados, en el cumplimiento de sus deberes.

El líder liberal o de “rienda suelta” hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas, y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a estos y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo.

El uso de un estilo u otro dependerá de la situación. Un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia; es difícil imaginar que el jefe de un cuerpo de bomberos sostenga con estos una larga reunión para discutir la mejor manera de combatir un incendio. También es probable que los administradores sean autocráticos cuando solo ellos tienen las repuestas a ciertas preguntas. Un líder puede hacerse de un gran número de conocimientos y obtener un compromiso más firme de las personas involucradas en sus operaciones y consulta a sus subordinados

3.4. Clasificación de la conducta del líder.

- 1) En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados e insatisfechos.
- 2) El liderazgo participativo, permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.



- 3) El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y alcanza lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organizaciones, coordinación y control por parte del líder.
- 4) El liderazgo orientado a los logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

CAPÍTULO 4

CLIMA ORGANIZACIONAL

- 4.1 Conceptos de clima y cultura organizacional***
- 4.2 Factores que influyen en el clima organizacional***
- 4.3 ¿Por qué estudiar el clima organizacional?***
- 4.4 ¿Que instrumentos miden el clima organizacional?***

CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. Concepto de clima y cultura organizacional

Este es un tema que ha despertado interés en los últimos años, se han hecho una serie de esfuerzos para que las organizaciones tengan presentes tales términos y realmente los pongan en práctica. La materia de comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentra el que se refiere al clima, la cultura y el desarrollo de las organizaciones. En el presente capítulo trataremos de dejar lo más claro posible estos conceptos y sus aportaciones dentro de la administración y de las organizaciones. La organización de una compañía es el instrumento por el cual se efectúan los objetivos de sus integrantes. Cada organización establece planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

El medio y los valores forman parte de la organización y se debe prestar la debida atención. La pieza principal en este capítulo es el trabajador, ya que por medio de él se pueden encontrar respuesta a muchas de las preguntas del por qué surgen los problemas dentro de la organización, también con su ayuda podemos encontrar la solución, en gran parte a los factores relacionados con el trabajo cotidiano, interacciones que cada miembro tenga con la organización, estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo esto lleva a determinados comportamientos de los trabajadores que afectan a la organización.



Empezaremos analizando el concepto de clima:

“**Clima:** conjunto de condiciones atmosféricas medias, propias de una región, como temperatura, humedad, pluviosidad, etc. Se determina a través de series de datos de varias décadas.”⁵²

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene presencia y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización. Si este concepto lo aplicamos a una organización el clima organizacional es “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.”⁵³

Otro concepto de clima organizacional nos dice que “esta determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos. Sin embargo, existen otros factores que contribuyen ya sea directa o indirectamente, al clima mediante su influencia sobre la conducta humana. Deberá tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, o el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad.”⁵⁴

En base a lo anterior clima organizacional es:

La expresión personal de la percepción que los trabajadores se forman de la organización a través de las características del medio ambiente de trabajo, como: los niveles de tecnología, lugar de trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la

⁵² Diccionario Enciclopédico Ilustrado. VISOR. Pág.187

⁵³ Dessler, Gary. Organización y Administración. Edit. Prentice Hall. Pág. 181

⁵⁴ Chruden J., Herbert y Arthur W. Sherman Jr. Administración de personal. Pág. 302



relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, comunicación entre sus compañeros, comportamiento personal, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros y cuyas características pueden ser utilizadas para obtener ventaja o no en el buen desempeño de la organización.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, y las pueden recibir con entusiasmo o con desagrado o temor.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender que este elemento o característica de la empresa, tiene gran importancia, ya que dependiendo del estado en que se encuentra, positivo o negativo, tiene consecuencias considerables en la implementación de proyectos destinados a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la dirección.

“La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).”⁵⁵

“**Cultura:** Conjunto de condiciones materiales e intelectuales que caracterizan a una sociedad en cada etapa de su existencia.”⁵⁶

De acuerdo a este concepto podemos decir que la cultura es una “esponja” que reúne y absorbe todo el ser de la organización y a todos los que en ella conviven, sus actividades, la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes.

⁵⁵ <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>



Formamos parte de una sociedad la cual esta conformada por familias, cada una se relaciona. Para que esta relación sea lo más positiva es necesario tomar en cuenta los recursos materiales (tecnología, herramientas, máquinas, etc.) y los recursos intangibles cómo: las reglas, las costumbres, las tradiciones, etc.

Todas estas características con el paso del tiempo van evolucionado, y dan pauta para distinguir a una sociedad o un grupo. Los integrantes de dicha organización se identifican con ella y desarrollan el sentido de pertenencia, ya que comparten ciertas características y están enfocadas a sus objetivos personales. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas.

Chiavenato presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."⁵⁷

“La organización posee un conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros, y que además, le son propios de identificarlos. Estos hacen su identidad, constituyendo su cultura.”⁵⁸

De la comparación y análisis de los conceptos presentados, conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que ejercen los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

⁵⁶ Diccionario Enciclopédico Ilustrado. VISOR. Pág.228

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág.464.

⁵⁸ Cortagena, B. Alicia y Claudio F. Freijedo. Administración y gestión de las organizaciones. Pág. 21



De tal forma que la cultura organizacional es el conjunto de intereses que los miembros de una comunidad tienen en común y que interactúan para producir otras normas las cuales ayudan a la organización a guiar el comportamiento de sus integrantes y de esta manera llevarlos a que se cumplan los objetivos de la organización.

El objetivo primordial de la cultura organizacional es el de facilitar que se genere el compromiso y un beneficio con la organización. De esta manera generaría a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, y así quizá ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas a la organización. Al hablar de cultura organizacional nos debemos referir a una cultura dominante, ya que por medio de ella se impregnan y se expresan los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que integran la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de vital importancia y práctica de todas las organizaciones.

De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado.



El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se pueden detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización.

Como ya se mencionó el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de los objetivos de la organización.

Es importante que en el diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional se busque la efectividad deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización adquirir ciertas conductas e inhibir otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, dado que esta es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Un signo de que el clima y la cultura organizacional son favorables se refleja en las actividades laborales de cada uno de los miembros que integran a la organización, ya que se comprometen y son responsables de las actividades que se les han encomendado.

4.2. Factores que influyen en el clima organizacional

Como ya se mencionó anteriormente el clima organizacional es la característica que hace referencia a condiciones atmosféricas internas de la organización. No debemos olvidar que como personas formamos parte de una familia y que de cierta manera tenemos también influencia de factores externos que rodean a la organización.

El individuo tiene una revelante importancia para este trabajo de investigación, no solo se deben de tomar en cuenta satisfacer las necesidades fisiológicas sino también a la “satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de autorrealización.”⁵⁹Que de acuerdo a Maslow son necesidades de estima que ayudan a que el individuo logre el crecimiento.

De acuerdo a Gary Dessler en su concepto podemos encontrar los siguientes factores: autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Para Chruden y Sherman serían los siguientes: actitudes de la gerencia hacia las personas, las relaciones entre empleados y los grupos, disposición del trabajo el tamaño de la organización, las condiciones que afectan la salud y la seguridad.

“Litwin y Stinger (1978) citados por Paulina Bustos y otros fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Pág. 74

La consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional):

- ✚ Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él /ella
- ✚ Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables
- ✚ Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos
- ✚ Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios
- ✚ Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño
- ✚ Espíritu de equipo: la gente esta orgullosa de pertenecer a la organización

Para la Consultora Gestar las variables a medir serían las doce siguientes: Claridad Organizacional, Respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En todo caso y para una investigación más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales y que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.⁶⁰

A nuestro punto de vista los factores los hemos dividido en dos secciones aquellos factores que la organización puede modificar y que están relacionados íntimamente, a la organización, y los aspectos que pueden ser modificados por el individuo con cierta influencia de la organización, los aspectos ligados al individuo o trabajador, la clasificación quedaría de la siguiente manera:

⁶⁰ www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm

A. ASPECTOS LIGADOS A LA ORGANIZACIÓN:

1. Lugar y condiciones de trabajo
 - 1.1 Condiciones físicas del lugar de trabajo
 - 1.2 Actividades que el trabajador realiza, paga y oportunidad de ascenso
 - 1.3 La comunicación
 - 1.4 Motivación
 - 1.5 Políticas y reglas de comportamiento dentro de la organización
2. Tecnología
3. Liderazgo

B. ASPECTOS LIGADOS A LA PERSONA O TRABAJADOR:

1. La percepción
2. La actitud
3. La Personalidad

Para poder realizar un análisis de estos factores será necesario reconocer la actividad o el giro o la empresa, las cuales varían dependiendo de estas.

1. Lugar y condiciones de trabajo.
 - 1.1 Condiciones físicas del lugar de trabajo.

Empezaremos a analizar el lugar y las condiciones del trabajo. “En las encuestas sobre las condiciones de trabajo respecto de diferentes grupos profesionales, los trabajadores mencionan frecuentemente el ruido y las condiciones térmicas, las vibraciones y los agentes químicos se citan también a menudo como las peores causas de estrés.”⁶¹

RUIDO

Se ha demostrado por los diferentes estudios que se han realizado, que los ruidos impredecibles son aquellos que llegan a provocar distracción en las actividades que se están realizando. En muchas ocasiones el ruido deja de ser molesto para convertirse muchas veces en un aspecto perjudicial para el trabajador, ya que puede provocar la pérdida del oído.

“Resulta perjudicial cuando rebasa los noventa decibeles”.⁶² Algunos autores recomiendan la “implementación de un ruido blanco, como es la música.”⁶³ para superar este tipo de factores.

Los resultados favorables para la música, por regla general sólo se obtienen con empleados que ejecutan labores rutinarias y repetidas.

“Las labores más complejas que demandan de mayor grado de atención de parte de los empleados, de ordinario se ejecutan mejor cuando no hay ninguna influencia perturbadora.”⁶⁴

A continuación presentamos una tabla en donde se muestran los decibeles que se hallan en determinados ambientes.

⁶¹ Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Factores Psicosociales en el trabajo, naturaleza, incidencia y prevención. Pág. 6

⁶² González, Marín y Socorro Olivares. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. Pág. 270

⁶³ Op.Cit. Pág.270

⁶⁴ Seigel, Lawrence e Irving M. Lane. Psicología de las Organizaciones Industriales. Pág.265

Origen del ruido	Decibeles	Ambiente
Martillo cancelador neumático	130	Taller de calderas (a su máximo)
Unidad múltiple de chorro	120	
Sierra de Trozar	110	Taller de maderería
	100	Telares
Camiones pesados	90	Ferrocarril subterráneo de Chicago
Camiones pequeños	80	Autobús urbano
Autos	70	Tráfico intenso
Rumor de conversaciones	60	Oficina de contabilidad
	50	Oficina particular de negocios
	40	Barrio residencial corriente
	30	Estudio de radio
	20	Estudio de películas sonoras

FUENTE: González, Marín y Socorro Olivares. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. Pág. 270

CONDICIONES TÉRMICAS Y VENTILACIÓN

Este es un factor importante que debe de tomarse en consideración, las características de humedad y de ventilación que existen en cada uno de los lugares de trabajo, y al mismo trabajador, ya que si se decide proporcionar uniforme a sus trabajadores son factores que contribuyen a el uso de dicha ropa. Lo que para un trabajador puede ser molesta una sudadera para otro puede ser agradable. Se recomienda que se les proporcione ropa lo suficientemente flexible para que los empleados puedan vestirse de acuerdo a sus propias necesidades físicas.

ILUMINACIÓN

Como ya lo mencionamos anteriormente cada uno de estos factores cambian según las necesidades y las actividades que realice el trabajador. Sin embargo “es aconsejable que la luz este bien distribuida en todo el campo visual.”⁶⁵

COLOR

El color de las paredes y techos que rodean el lugar en donde se encuentra el trabajador puede ser positivo o negativo, ya que pueden producir un mayor o menor resplandor este punto esta íntimamente relacionado con la iluminación y con la clase de actividad que se realiza en dicho lugar.

Los colores tienen cierto efecto psicológico sobre los trabajadores, ya que pueden influir en los estados de ánimo. Las superficies pintadas de blanco, crema o marfil reflejan una cantidad considerable de luz, los tonos pastel tienen una calidad intermedia de reflexión, y los tonos café, rojo oscuro, o azul oscuro tienen valores de reflexión bajos.

⁶⁵ Seigel, Lawrence e Irving M. Lane. Psicología de las Organizaciones Industriales. Pág.256



Una forma de crear un ambiente de seguridad es en cierta manera hacer que los trabajadores identifiquen con determinado color las zonas de peligro, las sustancias tóxicas, el material para combatir un incendio, zonas de seguridad, tuberías de agua, etc.

ESPACIO

Para poder diseñar un lugar de trabajo apropiado será necesario tomar en cuenta el tamaño físico de nuestra organización. La distribución y la privacidad son puntos clave para el comportamiento del individuo dentro de la organización, ya que como personas siempre buscamos que nuestro lugar de trabajo sea cómodo y tenga el suficiente espacio para poder distribuir nuestras herramientas de trabajo, así mismo contar con un poco de privacidad, hace que el trabajador se sienta de cierta manera con un lugar dentro de la organización. El simple hecho de asignar una división, un muro y algunas otras barreras físicas pueden ayudar a que se eliminen en cierto grado las distracciones.

1.2 Actividades que el trabajador realiza, paga y oportunidad de ascenso.

Las labores que realice el trabajador deberán presentar interés sobre él, y consideramos que es deber de la organización ofrecer la oportunidad de ascenso, así mismo el establecer la cantidad adecuada de trabajo, hacen que el trabajador perciba su trabajo de manera positiva, ayudaran a la organización, a que el manejo de los mismos, no se haga mediante el uso de actos viciosos. A través de los diferentes estudios se ha encontrado que aquellas actividades que presenten monotonía, ambigüedad, repetitiva, no trae aprendizaje nuevo, es una de las causas de estrés.

El tener una sobre carga de trabajo implica que puede ser “cuantitativa (cuando hay demasiado que hace) o cualitativa (cuando el trabajo es demasiado difícil).”⁶⁶

PAGA

En muchos casos la influencia que tienen los compañeros de trabajo en cuanto a lo que recibe el trabajador como salario, es uno de los factores de mayor fuerza, al igual, la facilidad que se tiene de adquirir bienes, con el fin de satisfacer necesidades primarias y secundarias.

“La importancia que los trabajadores le conceden a este factor es indudablemente una función del salario que reciben corrientemente en relación con el que se les paga a otros que desempeñan trabajos similares o que requieren de instrucción y experiencia similares. La importancia que le conceden es también función de las necesidades de los empleados en relación con lo que pueden adquirir con lo que ganan.”⁶⁷ Que el trabajador tenga la percepción de que las actividades que esta realizando en su puesto son justas en relación a su sueldo

LA OPORTUNIDAD DE ASCENSO

Que una organización presente la oportunidad de desarrollo dentro de la empresa, consideramos que es uno de los puntos que intervienen en el clima organizacional, y que se deben de tomar en cuenta para su estudio. Ya que una de las necesidades según Maslow es la autorrealización, consideramos que uno de esos agentes para lograr la autorrealización es la oportunidad de realizar un cambio en nuestras actividades, cuando una empresa hace un ascenso, procura buscar entre los miembros de la organización a alguien que cubra el puesto vacante.

⁶⁶ Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Factores Psicosociales en el trabajo, naturaleza, incidencia y prevención. Pág. 6



Para que se pueda realizar el ascenso creemos que es necesario llevar a cabo una “selección interna” en donde se deben de tomar en cuentas las características de los posibles candidatos, ya sean escolaridad, sexo, estado civil, valores, habilidades, etc. Cuando aparezca el candidato que este en un nivel superior al puesto vacante y que este calificado para llenar ese puesto será ascendido. Es necesario el apoyo y capacitación para contribuir a que los empleados ascendidos tengan un desempeño adecuado en su nuevo puesto.

1.3 La comunicación

El uso de la comunicación dentro de una organización es de suma importancia, por medio de su proceso, se hace el intercambio de información. Para las relaciones humanas la comunicación es indispensable, ya que por medio de esta podemos influir en el comportamiento de los individuos, sin embargo existen barreras que contribuyen a que esta no sea efectiva.

Para el manejo de una organización es indispensable, ya que por medio de ella, se puede realizar una efectiva toma de decisiones, por medio de los informes, se pueden identificar los problemas.

Ya hemos realizado en el capítulo 2 un pequeño análisis de lo que es la comunicación y su proceso. En esta ocasión nos enfocaremos más a lo relativo a la organización. Haremos una clasificación de la comunicación administrativa, mencionaremos cuales son las barreras a las que se enfrenta la comunicación, para que esta sea efectiva y finalmente propondremos algunas opciones para que la comunicación sea efectiva.

⁶⁷ Seigel, Lawrence e Irving M. Lane. Psicología de las Organizaciones Industriales. Pág.447



En cuanto a la clasificación tenemos:

“Comunicación interna son todos los mensajes que cursan dentro de la basta red de la estructura de la institución.”⁶⁸

Básicamente se refiere a la comunicación que se presenta entre los miembros de una misma organización y que en muchas ocasiones es en relación a la actividad que se está realizando.

“Las comunicaciones externas tienen lugar hacia fuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción.”⁶⁹

También tenemos la comunicación formal e informal

“Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.”⁷⁰

La comunicación formal se presenta dentro de los niveles jerárquicos, lleva la secuencia de ciertos lineamientos, los cuales están previamente establecidos por la organización de una empresa, mientras que la comunicación informal se presenta más como un chisme, un rumor y radiopasillo, en muchas ocasiones este tipo de comunicación, si no es controlada a tiempo, puede generar un caos y serios problemas dentro de la organización, este tipo de comunicación no cumple con ningún tipo de lineamiento.

⁶⁸ Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral. Pág. 62

⁶⁹ Op. Cit . Pág. 62



La comunicación también la podemos clasificar en:

1. Horizontal “Tiene lugar entre las personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización.”⁷¹ Este tipo de comunicación generalmente se presenta, para realizar una sugerencia en cuanto a la mejora del trabajo, para el intercambio de información, los medios que generalmente se utilizan son las circulares, los memorandums, las juntas y en la actualidad uno de los instrumentos para llevar a cabo la comunicación dentro de la empresa es el correo electrónico, el cual está jugando un papel muy importante dentro de estas, la “ventaja primaria de los sistemas electrónicos es su extraordinaria rapidez, la principal desventaja es la pérdida del contacto personal.”

2. Vertical.”Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.”⁷²

Ascendente. Es aquella comunicación que va ascendiendo, es decir, de los niveles más bajos a los niveles más altos jerárquicamente, generalmente se utiliza para que el inferior proporcione información sobre los progresos que se tienen, los problemas que tiene, sin embargo, este tipo de comunicación, no es considerada como importante, algunos ejemplos de medios que se tienen para ejercerla son: buzón de quejas, encuestas, etc.

Descendente. La comunicación descendente es lo contrario a la anterior, esta comunicación va de los niveles más altos a los niveles más bajos jerárquicamente, y los medios que se cuentan para ejercerla son variados como: las juntas, reglas, manuales, etc.

⁷⁰ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 161

⁷¹ Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral. Pág. 67.

⁷² Ibidem. Pág. 161



Los problemas a los que se enfrenta la comunicación descendente pueden ser mas de carácter formal, sin embargo la comunicación ascendente se enfrenta a uno que es de mayor importancia, la “indeferencia” por parte de los superiores y también por parte de los mismos individuos que se encuentran a niveles inferiores, la razón es que en muchas de las organizaciones no se toman en cuenta las opiniones o no se consideran. Los buzones de las quejas y sugerencias se encuentran en lugares muy escondidos, o simplemente son olvidados. Sin embargo las personas que se encuentran en los niveles jerárquicos más bajos comúnmente reconocen cuales son los problemas a los que determinada actividad dentro de la empresa se enfrenta y ya que son ellos los que se enfrentan directamente al problema, muchas veces por medio de ellos se puede encontrar una solución. Es por esto que consideramos que el aplicar una encuesta para determinar cuales son los factores que más incomodan a los miembros de una organización, puede traer consigo varios beneficios. En cuanto a la información que se debe presentar deberá de cumplir con dos características:

1. Oportuna, es decir, que se debe de proporcionar en el momento indicado.
2. Útil, de nada sirve que se cuente con un reporte de 5 hojas cuando solo se refleja información en unos cuantos renglones.

Para que se lleve a cabo la comunicación eficaz debemos considerar el ambiente en que se encuentran las personas, para su realización.

Las barreras de la comunicación son las interferencias que se presentan en el proceso de la comunicación. “Existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas.” ⁷³

⁷³ Newstrom W., John y Davis Keith. Comportamiento Humano en el trabajo. Pág. 88



- ✚ Las barreras personales son aquellas que se generan de los malos hábitos de escucha, algunos factores que intervienen son las emociones de las personas, los valores.

- ✚ Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el ambiente físico en el que se está llevando a cabo el proceso de comunicación, algunos ejemplos de estas barreras son: el ruido, las paredes, las puertas.

- ✚ Las barreras semánticas “surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener varios significados y hemos de elegir uno de ellos.”⁷⁴

Los principales símbolos que el ser humano utiliza para comunicarse son la palabra, las ilustraciones y las acciones, cada una de ellas debe de cumplir ciertos requisitos para que el receptor pueda realmente comprender que es lo que se quiere transmitir.

La palabra escrita o verbal son de los medios más comunes que se utilizan en la dirección de las organizaciones, sin embargo es la que presenta mayores problemas al ser interpretada por el receptor.

Las palabras pueden significar diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación, o en muchas ocasiones no es legible, es decir, no es comprensible, para esto es recomendable que se tomen en cuenta las características de receptor como son: la edad, la educación y los antecedentes culturales, ya que son variables que influyen en el lenguaje de una persona. Las herramientas que las organizaciones utilizan son las juntas, las reuniones, conferencias, las entrevistas, etc.

⁷⁴ Ibidem. Pág. 89



El uso de las ilustraciones es otra de las herramientas para llevar a cabo la comunicación, se recomienda que el uso de las palabras vaya acompañado con el uso de las ilustraciones.

Finalmente las acciones, que son más elocuentes, no se debe de perder de vista que los actos deberán de estar relacionados con la palabra, ya sea escrita o verbal.

Propuestas para mejorar la comunicación

- ✚ Elegir el canal adecuado para llevar acabo esta comunicación, puede ser verbal, escrita o por acciones.
- ✚ Buscar el medio ambiente físico adecuado o por lo menos encontrar y/o mejorar las condiciones físicas para llevar a cabo el proceso.
- ✚ Debemos de encontrar “el contexto o sea el ambiente en el que se utiliza la palabra.” ⁷⁵
- ✚ Lo que deseamos comunicar sea concreto y compresible para las personas a las que esta dirigida la comunicación.
- ✚ Proporcionar cantidades excesivas de información suele confundir, aburrir y ser tediosa, es importante que lo que se desea comunicar sea concreto, de calidad; lo único que genera la gran cantidad de información, son emociones negativas.

La comunicación es una actividad que esta presente siempre en la vida del ser humano, desde la antigüedad nuestros antepasados encontraron la forma de comunicarse.

⁷⁵ Newstrom W., John y Davis Keith. Comportamiento Humano en el trabajo. Pág. 90

La comunicación dentro de cualquier organización es muy importante, sin embargo, pueden surgir conflictos, para ello se recomienda, prevenir estos problemas. Para que se lleve a cabo la comunicación será necesario que se cuente mínimo, con un receptor. Dentro de la organización la comunicación es de vital importancia, ya que por medio de ella se puede saber, transmitir y recibir información, instrucciones y como se está llevando a cabo el trabajo; sin ella la organización no podrá tener coordinación, ya que es indispensable tener retroalimentación de como se están manejando los procesos y así dar pauta a los siguientes mecanismos o hacer mejoras. Elegir el canal adecuado, es un agente importante ya que por medio de ella se transmite instrucciones e información. Consideramos que dentro de la organización es favorable fomentar a los miembros el sentimiento de confianza para poder comunicar a los superiores cualquier anomalía, por este motivo creemos que es uno de los factores a estudiar en nuestro trabajo de investigación. “Cuando la comunicación es eficaz...los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con el.”⁷⁶ La comunicación dentro de la organización debe de existir, sin ella todo sería un caos, llevar a cabo una comunicación eficaz puede traer varios beneficios. Una forma de hacer que el individuo desarrolle el sentimiento de pertenencia es a través de mantener informados a los integrantes sobre el papel que están jugando dentro de la organización, de las actividades que están realizando, de los cambios que se van a realizar, también es una de las maneras para evitar lo que en la actualidad ha causado muchos problemas a las organizaciones, los rumores y los chismes. Como ya lo mencionamos anteriormente la comunicación informal ha causado gran interés en la actualidad, esta comunicación rompe con los estándares de la comunicación formal e incluso llega a ser mucho más rápida. El rumor “es una comunicación que se transmite en forma sumamente rápida con una gran dosis de distorsión.”⁷⁷

⁷⁶ <http://www.apsique.com/tiki-index.php?page=LaboMotysatis>

⁷⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Pág. 319

Este tipo de comunicación informal se presenta principalmente porque el grupo no es informado, y éste lo desea y está interesado en todos los acontecimientos que le afecten.

El rumor se presenta, cuando:

- ✚ “Interesa y afecta a quien lo lanza y escucha.
- ✚ Los ingredientes verdaderos (si los contiene) son vagos e imprecisos.
- ✚ Se acepta el fondo del asunto y cualquier noticia ulterior se interpreta tendenciosamente para ajustarla al tema.”⁷⁸

Otro tipo de comunicación informal que se ha presentado es el chisme “es una habladuría que tiene al igual que el rumor, una gran distorsión de la realidad.”⁷⁹

1.4 La motivación.

A través del tiempo se han realizado varios estudios en cuanto al comportamiento del individuo, como integrantes de una sociedad, estamos en constante movimiento. En la actualidad es un tema, que ha presentado mucho interés entre los empresarios, y es que muchos de ellos se han enfrentado a preguntas como ¿Por qué actuamos de determinada manera? ¿Qué es lo nos mueve? El intento por dar respuesta a estas preguntas en el ámbito laboral, ha despertado interés en varias áreas de estudio como la psicología y la sociología.

El estudio de la satisfacción de las necesidades, los impulsos, los deseos, se ha hecho desde el punto de vista fisiológico, en otros casos de estudio experimental, sin embargo, consideramos que el principal problema al que se enfrentas estos estudios, es que cada individuo es diferente, determinado factor puede ser molesto para una persona aun que para otra puede ser estimulante.

⁷⁸ Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral. Pág. 75



Hoy en día podemos decir que la motivación es un elemento importante en la administración de personal, que se requiere de un estudio, de análisis, del comprender para que sea aplicado en la organización y se pueda obtener mayor beneficio.

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, “la motivación es la labor mas importante de la dirección, a la vez que la mas compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.”⁸⁰ Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo.

En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de si mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y esta profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

“Se tiende a confundir incentivos con motivación, sin embargo, los incentivos son externos mientras que las motivaciones son internas y dependen de nosotros mismos.”⁸¹

⁷⁹ Ibidem. Pág. 320

⁸⁰ Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de la Administración. Pág. 156

⁸¹ Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Pág. 329

A través de la investigación de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, las ciencias del comportamiento han contribuido, substancialmente, a nuestro conocimiento de esta función en años recientes.

En contraste con la clásica suposición del hombre económico que sugirió que la cantidad de pago es el único factor que determina la productividad del trabajador, las investigaciones recientes enfatizan los diversos motivos que originan el comportamiento dando así como resultado modelos de motivación más complejos y que son más realistas.

El hecho de que exista una multiplicidad de motivos y que no sean necesariamente compatibles unos con otros, sugiere que el individuo debe, a menudo, elegir el motivo que sugiere satisfacer.

El motivar a las personas amenazándolas con reducir sus niveles actuales de satisfacción implica una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva.

1.5 Políticas y reglas de comportamiento dentro de la organización.

Debemos de recordar que existe una diferencia entre las políticas y las reglas, la política como se menciona es el razonamiento que nos ayuda a orientarnos para la realización de una actividad, es decir, nos ayuda a resolver determinadas acciones de la mejor manera, mientras que las reglas se deben de seguir tal cual son y no da pauta para que se haga alguna desviación. Las políticas y reglamentos que la organización proporciona a sus trabajadores, son con el fin de regular su comportamiento dentro de ella. Desde los horarios, la forma de cómo utilizar cierta sustancia, hasta la forma de vestir. Algunos de estos ejemplos se presentan en el Reglamento Interior de Trabajo, descripción de puestos, etc.

2. Tecnología.

El uso de la tecnología de punta dentro de las organizaciones está marcando una gran diferencia entre las organizaciones, el uso de ella trae consigo cambios, tanto positivos como negativos, en el comportamiento del individuo. El cambio de tecnología en una empresa hace que el trabajador también realice un avance, los trabajadores deben de ir actualizándose, esta actualización, la organización, en muchos caso la puede proporcionar, por medio de la capacitación; sin embargo en muchas ocasiones resulta que puede causar pensamientos negativos en el trabajador, ya que puede pensar que será remplazado, por otro miembro de la organización. Tener una nueva forma de trabajo traerá consigo un ambiente tenso, ya que el trabajador tiende a tener temor al cambio.

En este aspecto recomendamos que el trabajador sea informado oportunamente de los cambios que se harán respecto a sus nuevas condiciones de trabajo. Si el trabajador no cuenta con una capacitación adecuada se tendrán una serie de problemas en la organización, que en lugar de hacer que crezca lo único que tendrá como consecuencia, será un atrasó.

3. Liderazgo

En el capítulo 3 ya hicimos un estudio del liderazgo, en esta ocasión solo haremos un análisis de lo importante que es saber conducir a las personas. El liderazgo es indispensable en todos lo tipos de organización, sin embargo tiene importancia relevante en las empresas y en cada uno de los departamentos que la integran. El dirigir y el liderear son dos conceptos que van tomados de la mano, muchas veces se cuenta con los líderes que no saben a donde dirigir el grupo, es aquí en donde tener la responsabilidad de dirigir al grupo cumple una función de suma importancia, ya que de esta dirección depende el éxito o fracaso que se tenga en el logro de los objetivos.



Es quizá una tarea del líder mantener una buena relación con los miembros del grupo con el fin de tener un clima organizacional apropiado, y de esta manera podrá obtener confianza, una buena comunicación y una dirección eficaz.

Las organizaciones para el siglo XXI, se enfocan a los líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos. Debemos entender que los procesos humanos son las formas de una relación sana y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua.

A través del desarrollo de este trabajo de investigación hemos podido observar que en la sociedad actual, el líder está obligado a ser un constante agente de cambio y por lo tanto un factor indispensable para toda organización. Ya que se requiere de directivos, capaces de levantar el ánimo de los subordinados, inspirar hacia una visión compartida y de capacitar a otros para la acción.

Lo más conveniente para toda organización es contar con líderes comprometidos con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización y que con su ejemplo marque la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Por lo cual podemos decir que se necesitan de grandes habilidades y conocimientos, las cuales en el caso de nosotros como administradores debemos obtenerlas ya que seremos una de las partes primordiales de cualquier organización en la que nos desarrollemos.

2. Ligadas a la persona o trabajador

Las organizaciones requieren de la participación de las personas, cuando una persona ingresa a una organización realiza una nueva aportación a través sus habilidades, de sus objetivos y del cumplimiento de los mismos, así mismo la organización hace nuevas aportaciones al individuo, como nuevas habilidades, desarrollo de aquellas habilidades que aun estaban en creación.

Al ser seleccionado deben de ser consideras sus habilidades, conocimientos y actitudes, sin embargo cuando ya esta dentro de esta, según las exigencias del puesto que ocupe y la competencia, deberá realizar un mayor esfuerzo para tener una mayor formación. “El individuo es un todo único e integrado que aporta a la organización unos mecanismos y procesos psicológicos (motivación, percepción, personalidad, etc.), que interactúan con las variables contextuales, determinando la conducta organizacional.” El ser humano es un ser social, complejo, se han realizado varios estudios, en los cuales se ha observado que intervienen diversas variables en su comportamiento.

“Los psicólogos se han centrado sobre la motivación, el aprendizaje, el recuerdo, la imaginación los rasgos de la personalidad y otros factores que constituyen el mundo de la persona individual.”⁸² En esta ocasión únicamente nos enfocaremos a algunas variables como son la percepción, actitud y personalidad.

A. La percepción

La forma en la que vemos las cosas, la forma en que nos conectamos con nuestro alrededor, es por medio de los sentidos, a través de ellos recolectamos y seleccionamos información, con esta interpretamos lo que esta sucediendo.

⁸² Cortagena, B. Alicia y Claudio F. Freijedo. Administración y gestión de las organizaciones. Pág.147



La percepción es “un proceso mental mediante el cual tomamos datos del exterior y los organizamos de forma significativa en nuestro interior y que, además, nos permite tomar conciencia y enfrentarnos al mundo que nos rodea,”⁸³ la forma en que percibimos determinada situación, es diferente para cada individuo. Cada persona tiene diferentes objetivos, intereses y necesidades, esto hace que las personas perciban las cosas de diferente manera.

Este aspecto psicológico de la persona dentro de la organización es muy importante ya que mediante el se generara la opinión que tenga del medio que lo rodea, como de jefe directo, de sus compañeros, de la empresa, etc. Por medio de la percepción el trabajador adquirirá una opinión del clima organizacional, considerando sus intereses y necesidades.

Por lo tanto, por medio de la percepción, el trabajador adquiere determinados factores de la organización, a la cual pertenece, y que se encuentran en relación con el, de esta manera podrá realizar una opinión en cuanto al clima que se encuentra dentro de organización.

B. La actitud

Como actuamos ante determinado escenario al que nos enfrentamos y que hemos aprendido a través de la experiencia, podemos decir que es un concepto de la actitud. Dentro de la organización la forma en que el trabajador actúe, va a depender de la percepción que realice. La actitud, la personalidad y la percepción son variantes que están ligadas unas a las otras, y por lo tanto el estudio de éstas, se ha profundizado. La actitud es una “predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación.”⁸⁴

⁸³ De Haro García, José Manuel y Sonia Agut Nieto. Fundamentos de Psicología para profesionales de los recursos humanos. Pág.81

⁸⁴ Dubrin, Andrew. Fundamentos del comportamiento Organizacional. 2da Edición. Pág. 48

Otro concepto de actitud dice que “es un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos o situaciones.”⁸⁵Entonces la actitud es una reacción que se aprende en base a la experiencia y que se activara ante determinada situación. No debemos olvidar que las actitudes se aprenden y cuando el ser humano se encuentra en la etapa de la infancia se ve influenciado principalmente por sus padres, cuando se llega a la adolescencia, el querer pertenecer a un grupo, hace que se busque la aprobación de este mediante el compartir o modificar las actitudes.

La familia, la religión, el nivel cultural, el grupo social, el grupo de amigos, los compañeros de trabajo, al que pertenecemos, forman parte de la piedra angular para que las persona, generen sus propias actitudes.

Existe una teoría la cual “propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y las actitudes a su vez determinan a estos últimos.”⁸⁶

- ✚ **AFECTO** es aquel sentimiento o emoción que se relaciona a un objeto o a una situación y que en la mayoría de las ocasiones es aprendida por los padres.
- ✚ **COGNITIVO** son todos aquellos conocimientos intelectuales, procesos de razonamiento y lógica que el individuo tiene sobre determinado objeto.
- ✚ **COMPORTAMIENTO** la forma en que actúa una persona con el fin de influir de determinado modo, sobre otra.

⁸⁵ Gibson, Jame, John M. Ivancevich y James H. Donnelly. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos.

Pág. 116

⁸⁶ Ibidem. 117.

Esta teoría nos dice que la actitud puede modificarse si algunos de los aspectos anteriores se modifica. El cambio en cualquiera de los aspectos anteriores mencionados provoca el cambio en las otras dos restantes.

La forma en que el trabajador perciba las condiciones de trabajo en las que se encuentra influye en la manera de actuar dentro de la organización, esta actitud puede beneficiar o perjudicar a la organización.

C. La personalidad

En muchas ocasiones el término de personalidad es mal usado e interpretado, la personalidad es diferente para cada individuo, la percepción y la actitud intervienen en la formación de la personalidad. Como lo expresa “Peiro(1986), es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que éste llegue a la personalidad de los trabajadores.”⁸⁷

“La personalidad de un individuo es un conjunto relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que se han desarrollado gracias a factores sociales, culturales y medioambientales. Este conjunto de variables determina las semejanzas y diferencias en la conducta de un individuo.”⁸⁸

La personalidad abarca aspectos psicológicos de la persona, que van desde patrones de comportamiento, forma de pensar, intereses hasta factores físicos como la forma de hablar, la forma de caminar, etc. Todos estos factores hacen que cada persona tenga una personalidad que la diferencie de las demás, es común que en algunas ocasiones se tenga igualdad en algunos aspectos, pero la diferencia radica en otros.

⁸⁷ Guillén Gestoso, Carlos y Rocío Guil Bozal. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Pág. 176

⁸⁸ Gibson, Jame, John M. Ivancevich y James H. Donnelly. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Pág.126

El medio ambiente, la cultura y la sociedad, como son los amigos, la familia, los compañeros de trabajo, en la que se desarrolla el individuo contribuyen a que ciertos factores de la personalidad, adquieran determinada forma en el individuo. Con el fin de tener más precisión en encontrar que tipo de personalidad tiene determinado individuo, se han realizado varias teorías, entre las cuales tenemos las siguientes:

- ✚ Teorías de los rasgos de la personalidad. La cual establece que los rasgos son la base de personalidad, “los rasgos son predisposiciones inferidas que dirigen la conducta del individuo de meras consistentes y características. Más aún, los rasgos producen consistencias en la conducta a causa de sus atributos permanentes, y a su amplitud de horizontes.”⁸⁹
- ✚ Teoría Psicodinámica de la personalidad. Esta teoría establece que las diferencias entre los individuos radican en la forma en que se manejan los impulsos básicos. Y estas diferencias se marcan por la lucha que existe entre el ello y el súper yo y que finalmente es moderada por el yo.
- ✚ Teoría humanista de la personalidad. Como se percibe el medio ambiente que rodea a un individuo, el crecimiento y la autorrealización del individuo son algunos factores que contribuyen a la formación de la personalidad.

En el momento de realizar una selección de personal, el realizar las pruebas para determinar a que tipo de personalidad se esta enfrentando la organización, resulta no ser muy verídica.

⁸⁹ Ibidem . Pág.126

“Robbins (1996) afirma que el lugar de control, el maquiavelismo, la autoestima, el auto control la disposición a afrontar riesgos y la personalidad tipo A si son poderosos predictores del comportamiento de las personas en el entorno laboral. A este listado le añadimos la autoeficacia.”⁹⁰

- a) Lugar de control interno/externo. El lugar donde realizan sus actividades es el principal origen de lo que ocurre, el control interno se refiere a su conducta y el externo a lo que les rodea.
- b) Maquiavelismo. Se relaciona con la manipulación de las personas, se a concluido que las personas con un alto nivel de maquiavelismo son las personas que les gustan las negociaciones mientras que las de bajo nivel prefieren las actividades estructuradas.
- c) Autoestima. Este término ya se ha manejado con anterioridad consiste en tener amor propio, se ha comprobado que las personas que tienen bajo autoestima requieren de evaluaciones de otras personas.
- d) Autocontrol. La capacidad que tienen las personas de poder encontrar el equilibrio de comportamiento.
- e) Disposición para asumir riesgos. El gran paso que la tecnología ha dado, el cambio tan constante y radical de las situaciones tanto económicas, políticas, como sociales, han contribuido a que la toma de decisiones se haga de una manera rápida, el asumir los riegos que implica esta toma de decisiones, puede contribuir una ventaja o no a la organización, en cuanto el puesto que desea que sea cubierto.

⁹⁰ De Haro García, José Manuel y Sonia Agut Nieto. Fundamentos de Psicología para profesionales de los recursos humanos. Pág.101



- f) Personalidad tipo A. Los individuos con personalidad tipo A, son impacientes, caminan y se mueven con mucha rapidez, mientras que las personas de Tipo B tienen conductas opuestas.

- g) Autoeficacia. Este patrón consiste en que tanta confianza tenga el individuo en sus aptitudes para realizar las actividades que a futuro se le encomendarán.

El ser humano al buscar satisfacer sus necesidades, encuentra relaciones entre los miembros de determinado grupo, como individuo cuenta con ciertas características, como valores, costumbres, etc., las cuales se pueden ver afectadas al tener relación con dicho grupo. Dentro de las organizaciones como ya lo mencionamos anteriormente se presentan los grupos, y son un medio de saber como esta el clima laboral dentro de la empresa, ya que por medio de ellos se describen algunas o gran parte de las características en las que se encuentra el clima.

La interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Los tres factores anteriormente mencionados son solo una pequeña reseña de los inmensos trabajos de investigación que se han realizado, en los cuales se ha demostrado que el individuo, es un ser muy complejo y que por ende su estudio implica una serie de factores externos que contribuyen en la formación de su comportamiento.

4.3. ¿Por qué estudiar el clima organizacional?

Varios investigadores se han enfrentado a una lucha constante para que el individuo, sea considerado como un ser humano, dentro de las organizaciones se han encontrado con una serie de inconvenientes, sin embargo esta lucha constante esta empezando a dar fruto, ya en la actualidad podemos encontrar una basta información sobre el clima organizacional, cómo estudiarlo, porqué estudiarlo. Una de las barreras a las que este tema a tenido que enfrentarse es “la indiferencia, al paso de los años se ha logrado erradicar este sentimiento y hasta este momento la proyección que presenta a largo plazo es muy basta.

Los factores que rodean al individuo y los aspectos que están ligados a este, son dos aspectos que no se deben de olvidar. Los objetivos de los individuos en conjunto con los objetivos de la organización, se deben de realizar, el individuo contribuye a que la organización cumpla con ellos y la organización contribuye a que el individuo cumpla con sus objetivos. La forma de que estos objetivos se cumplan es proporcionando al trabajador las bases para que contribuya a esta construcción. Como ya lo mencionamos anteriormente el clima, es percibido por el trabajador, depende entonces de la organización, que el trabajador perciba un ambiente apropiado para actué de la mejor manera en beneficio de la organización.

Estudiar el clima que los trabajadores perciben de la organización a la que pertenecen, permite conocer las variables que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones, como la supervisión, la comunicación, las condiciones laborales, con el fin de realizar cambios, soluciones y mejoras de dichas condiciones.



Según Alexis P. Gonçalves “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.”⁹¹

Por medio de ella tal vez se pueda encontrar que tanto afectan los factores que proporciona la organización en el comportamiento del individuo. Podemos concluir que por medio de estos estudios se pueden efectuar cambios con un alto nivel de seguridad en el diseño o rediseño de nuevos planes, en base a los cambios del entorno organizacional interno, como son los cambios en la estructura de la comunicación, sistema de pago, en las condiciones físicas de lugar de trabajo., etc.

Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Debemos tener en cuenta siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla la capacidad para lograr los objetivos de la organización.

4.4. ¿Qué instrumentos miden el clima organizacional?

Encontrar la herramienta adecuada para llevar a cabo la medición del clima organizacional, es una de la tareas quizá más difíciles, ya que esta herramienta debe proporcionar validez y confiabilidad.

La validez está referida a que los reactivos que se van a plantear estén enfocados a los factores que se desean estudiar y que realmente arrojen resultados cuantitativos y cualitativos.

⁹¹ www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm

La validez también implica que el instrumento que se desea utilizar ha sido probado, esto puede ser por medio de un programa piloto, previo a la aplicación definitiva.

Elaborar un instrumento el cual proyecte resultados confiables, verídicos y que esté bien elaborado, implica que es un instrumento con confiabilidad. Una de las maneras de comprobar que este instrumento es confiable se recomienda utilizar dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que arrojen resultados estadísticamente muy cercanos.

Existen ya una serie de instrumentos que ayudan a la medición del clima. Los cuestionarios son un instrumento que la mayoría de los investigadores han utilizado para la medición de este. “Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones a través de observadores externos y a través de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas.”⁹²

Este instrumento se puede realizar a partir de entrevistas y por medio de las observaciones, sin embargo debemos también de considerar que tiene desventajas, ya que personas externas a la organización, tal vez no puedan identificar con precisión que variables intervienen de manera directa con el trabajador, o en caso contrario puede percibir situaciones que el trabajador no había considerado. Otro instrumento para medir el clima es a través del grupo, por medio de ellos, se pueden detectar de una manera rápida las deficiencias y también las posibles soluciones.

“Según la consultora P.A. & Partners las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían los siguientes:

-  Cuestionarios
-  Entrevistas
-  Observación

⁹² Guillén Gestoso, Carlos y Rocío Guil Bozal. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Pág. 168



- ✚ Análisis Documental
- ✚ Dinámicas de Grupo
- ✚ Debates
- ✚ Juegos Proyectivos
- ✚ Análisis de Incidentes Críticos.”⁹³

Esta misma consultora recomienda el uso de varios instrumentos, ya que cada una puede medir, aspectos que la otra no puede. Y de esta manera se adquiere una perspectiva diferente del tema.

Hoy en día podemos encontrar que ya se han diseñado una serie de instrumentos para la medición del clima, sin embargo el adquirir un instrumento de estos puede tener desventajas, ya que tal vez no midan los factores que son relevantes en determinado contexto para la organización. También nos proporcionan la ventaja de que son instrumentos con validez y confiabilidad.

Sobre si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los propios en todo caso podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.

⁹³ www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm

CAPÍTULO 5

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS

- 5.1 Instrumentos para la recolección de datos*
- 5.2 Tipos de cuestionarios*
- 5.3 Consejos para la estructura del cuestionario*
- 5.4 Uso de la información del cuestionario*



ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS

5.1. Instrumentos para la recolección de datos

Algunos de los instrumentos para medir el clima organizacional ya fueron mencionados en el capítulo anterior, en este capítulo haremos un análisis más amplio sobre determinados instrumentos que consideramos convenientes para el estudio del clima organizacional. Estos instrumentos son:

1. Entrevistas
2. Observación
3. Información documental
4. Cuestionarios

1. La entrevista consiste en la obtención de información de manera oral, de una persona recabada por otra, que en este caso sería el entrevistador.

Tipo de entrevista

- a) *Entrevista libre.* En este tipo de entrevista no existe un orden establecido, es decir, el entrevistador puede explotar determinado tema, si le parece necesario.
- b) *Entrevista dirigida.* El entrevistador selecciona el tema que considera de importancia y que para él resulta de interés.
- c) *Entrevista estandarizada.* Esta entrevista contiene un formato del cual el entrevistador no puede salir.

BENEFICIOS

- ✚ Descubren opiniones y sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos.
- ✚ Permite desarrollar confianza entre el entrevistador y entrevistado.
- ✚ Cuando se logra esa confianza permite captar información que un cuestionario no arroja.

LIMITACIONES

- ✚ Consumen mucho tiempo.
- ✚ Si el entrevistador es inexperto o si no es neutral, se puede echar a perder la entrevista.
- ✚ En muchas ocasiones la conducta del entrevistador influye en la respuesta del entrevistado.
- ✚ En muchas ocasiones el personal proporciona únicamente información superficial o no muestran cooperación para la aplicación de la entrevista.
- ✚ La validez resulta, en términos generales, bastante reducida como para emplearla sin reservas en el proceso de investigación.
- ✚ Entre menor sea la estructuración de la entrevista (mientras más libre está) menor será la confiabilidad.

2. Observación.

Consideramos que el uso de esta herramienta en conjunto con cualquiera de los instrumentos mencionados, es inherente, ya que “esta herramienta sirve de base para corroborar la información recopilada.”⁹⁴

BENEFICIOS

- ✚ No cuesta nada.
- ✚ Se puede efectuar en el momento en que se aplica cualquier otro instrumento.
- ✚ Proporciona información real, ya que no se fundamenta en reportes de terceras personas.

LIMITACIONES

- ✚ El observador puede considerar importantes solo algunos aspectos, que talvez no lo sean.
- ✚ Cuando las personas se sienten observadas tienen a cambiar sus comportamientos.
- ✚ En muchos casos es difícil o inadecuada la interpretación de la información.

⁹⁴ Guízar, Rafael. Desarrollo Organizacional (Principios y aplicación).Pág. 99

3. Información documental.

Este tipo de información la vamos a encontrar en todos aquellos documentos que presenten estadísticas, como son la rotación, el ausentismo, organigramas, entrevistas de salida, etc.

BENEFICIOS

- ✚ Evita la duplicidad de esfuerzos.
- ✚ Es fácilmente cuantificable.

LIMITACIONES

- ✚ La información puede ser obsoleta y por ende no contar con información pertinente.
- ✚ Si se cuenta con demasiada información, pueden dejarse a un lado aspectos importantes.

4. Cuestionarios

“Los cuestionarios, denominados también cédulas, consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador.”⁹⁵ Hemos considerado este tipo instrumento para la realización de nuestro caso práctico, ya que consideramos que por medio de los cuestionarios se obtienen respuestas en las que el entrevistador menos interviene, y hace posible la cuantificación de las respuestas.

⁹⁵ Arias Galicia, Fernando. Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Pág. 157

BENEFICIOS

- ✚ Resultan económicos para recopilar información de una población grande.
- ✚ Son fácilmente cuantificables, por lo tanto puede aplicarse la estadística.
- ✚ Los individuos tiende a tener una mejor aceptación en cuanto al uso de este instrumento.

LIMITACIONES

- ✚ Se corre el riesgo de que se conteste de manera mecánica.
- ✚ No siempre se puede estar seguro de que lo que se contestó en el cuestionario se ajusta a la realidad.
- ✚ El empleo de términos con más de un significado
- ✚ El no tener precaución en la redacción de los cuestionarios, pueden traer confusión entre los encuestados.

5.2. Tipos de cuestionario

Existen varios tipos de cuestionarios y en esta ocasión realizaremos un análisis a la clasificación de Arias Galicia, que realiza en su libro *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Para Arias Galicia existen fundamentalmente dos formas de obtener la respuestas: por medio de la respuesta abierta y la otra por medio de la elección forzosa; la cual a su vez se divide en varias.

1. *Cuestionario de respuesta abierta.* Este tipo de cuestionarios no presenta límites en la respuesta, sin embargo, al recopilar la información se encontrará con una variedad de respuestas y que en muchas ocasiones se tornará difícil el cuantificarla.

2. *Cuestionarios de elección forzosa.* Este cuestionario presenta, dos o más alternativas de ser contestado y dentro de las cuales se debe de elegir una. Dentro de este tipo de cuestionario encontramos 7 diferentes alternativas de presentar el cuestionario de elección forzosa.

A) *Cuestionarios dicotómicos.* Se presentan únicamente como respuesta solo dos opciones. Ejemplo:

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Las mujeres son más inteligentes que los hombres</i>	—	—

B) *Cuestionarios tricotómicos.* La persona se encuentra ante tres alternativas de respuesta. Ejemplo:

	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No sé</i>
<i>Las mujeres son más inteligentes que los hombres</i>	—	—	—

C) *Comparación por pares.* En este método se formula una serie de proposiciones, cada una de las cuales debe ser comparada una vez con todas las restantes, formando pares. Ejemplo:

<i>Tener un jefe comprensivo y justo</i>	()
<i>Tener más días de descanso y de vacaciones</i>	()

D) *Alternativas múltiples.* Se presenta una serie de posibles respuestas. Por ejemplo.



Indique con una "X" su estado civil.

Soltero	_____
Casado	_____
Viudo	_____
Divorciado	_____
Unión Libre	_____

E) *Respuesta ponderada.* Este tipo de cuestionarios se emplea para cuantificar las actitudes. Al aplicarse se pide a los individuos que marquen aquellas afirmaciones con las cuales estén de acuerdo. Ejemplo

Los comunistas emplean medio inhumanos para conseguir sus fines 1.6

La gente honrada no se afilia al partido comunista .08

F) *Gradación de Likert.* Generalmente se emplean 5 categorías. Totalmente de acuerdo, no sé, generalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. A cada una puede asignársele un número arbitrario, 5, 4, 3, 2 y 1 o +2, +1, -1, -2, etc., conforme a la gradación. Ejemplo.

	<i>Siempre</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>No sé</i>	<i>Raras veces</i>	<i>Nunca</i>
<i>Los comunistas son personas de buena fe que buscan mejorar al mundo, de acuerdo con sus teorías</i>					

G) *Tendencia equivocada.* En este método, se enlistan una serie de afirmaciones, todas erróneas, pero escalonadas de manera que el sujeto, al responder, indique la dirección de su opinión. Ejemplo.



El año pasado la compañía tuvo ganancia neta de:

\$50 000

\$100 000

\$500 000

\$1 000 000

5.3. Consejos para la estructura del cuestionario

Los cuestionarios son un método para recolectar información, que generalmente son utilizados en las investigaciones de campo. Proporcionar un formato adecuado al cuestionario es muy importante, desde el uso de la terminología utilizada hasta el acomodo de cada uno de los reactivos. Dentro de este acomodo debemos considerar únicamente aquellos reactivos que sean necesarios. Si un reactivo no se plantea de manera adecuada, el cuestionario puede perder su objetivo. Realizar un cuestionario es quizá una de las tareas más complejas, ya que se tiene que considerar la escritura, que sea concreta, clara, la organización de las preguntas debe de ser ordenada y contar con un formato, así mismo el proporcionar las instrucciones y los objetivos del cuestionario, son factores que contribuyen a obtener una respuesta sincera.

”La mejor manera de diseñar un cuestionario es mediante el apoyo de “cajones”o “cuadros” adecuadamente espaciados.”⁹⁶Ejemplo

[] SI

() SI

/ / SI

En este último caso solo se encerrará la respuesta correcta, en los casos anteriores, se marcara con una “X”, sin embargo debemos, hacer la observación que en el caso de el uso de las diagonales, este puede causar confusión.

1. SI
2. NO
3. NO SÉ

⁹⁶ Guízar, Rafael. Desarrollo Organizacional (Principios y aplicación). 2da Edición. Pág. 139



Como ya lo mencionamos anteriormente, evitar términos complejos o que adquieran varios significados. Realizar una sobrecarga de las preguntas, es decir, poner dos preguntas y que solo se encuentre con respuesta para una sola de ellas. Por ejemplo *¿Usted prefiere las muchachas bajas y morenas o altas y rubias?*

Otro tipo de sobrecarga es por medio de los típicos “*como usted sabe*”. Colocar las diferentes alternativas en distinto orden, puede ayudar a que el cuestionario no se conteste de manera mecánica. La secuencia lógica de las preguntas es muy importante. “Las preguntas sencillas, fáciles de contestar deben estar al principio del cuestionario, las más difíciles después.” También debemos de considerar que las preguntas que tienen relación entre ellas se deberán agrupar.

5.4. Uso de la información del cuestionario

Una vez que se ha reunido la información será necesario realizar un tabulado y análisis sobre los resultados que arrojó nuestra encuesta. Es uno de los pasos que consideramos más importante, ya que en base a este podremos detectar los errores del clima organizacional dentro de una empresa, que en este caso será una empresa prestadora de servicios.

En base a esos resultados se adoptarán acciones para lograr mejores resultados. Presentar un informe de cómo se percibe el clima laboral, realizar una comparación son pasos que traerán cambios en las acciones. No sólo se trata de realizar una encuesta, cuantificar los resultados y un informe, lo importante de esta investigación es encontrar los errores del clima y, en base a ellos, proponer una solución, realizar las acciones pertinentes y realizar un control de los cambios que se están haciendo, para que realmente se logre el éxito. Dar seguimiento a los resultados y las acciones son de las actividades a las que el estudio del clima organizacional se ha topado.



Así mismo como lo mencionamos en capítulos anteriores comunicar a los trabajadores de niveles inferiores los resultados arrojados y las acciones que se piensan realizar para el cumplimiento de las acciones, “sentirán que la gerencia les escucho y tomó acciones con base es sus ideas.”⁹⁷

⁹⁷Newstrom W., John y Davis Keith. Comportamiento Humano en el trabajo.Pág. 224

CASO PRÁCTICO

TRANSPORTES MONROY SCHIAVON S.A DE C.V

6.1 Historia de la Empresa

6.2 Misión y Visión

6.3 Exposición del cuestionario

6.4 Aplicación, análisis y revisión de encuestas

6.5 Presentación de resultados

6.6. Propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa

CASO PRÁCTICO

6.1 Historia de la empresa

- 1959 TMS es fundada y comienza a trabajar con una sola unidad y un único cliente: Goodyear.
- 1979 Es incorporada formalmente como Transportes Monroy Schiavon.
- 1982 Apertura de oficina de Guadalajara para mejorar las entregas a Euzkadi- Nissan.
- 1959 y 1995 El negocio de TMS con Goodyear crece 70% (domestico), reemplazando a más de 80 compañías de transporte.
- 1997 TMS incursiona en el negocio internacional por petición de Goodyear, a través de Laredo, tomándose así el 95% del negocio de Goodyear.
- 1998 y 2000 TMS se vuelve la compañía de transporte líder en el manejo de llantas (alrededor del 1200 embarques al mes, abarcando el 50% del total de la facturación.)
- 1999 Inicio operaciones con Wal Mart, con un crecimiento a la fecha del más del 1000% aumentamos de 100 embarques hechos por mes en 1999 a más de 1000 en 2002.
- 2002 Después de 43 años, TMS decide cancelar servicios a Goodyear y toma el reto de diversificar su negocio, buscando alianzas estratégicas, renovando y seleccionando su base de clientes.
- 2005 Wal Mart realiza más de 5000 viajes al mes.

6.2. Misión y Visión

Misión.

TMS adquiere el compromiso de transportar las mercancías de nuestros clientes en forma puntual y segura, alcanzando sus necesidades específicas al proveer con personal dedicado, equipo y sistemas, un servicio que va a satisfacer sus requerimientos, promoviendo el desarrollo integral de los miembros de nuestra organización.

Visión.

Ser reconocidos por nuestros clientes con la alternativa más confiable para la transportación de sus productos dentro del mercado nacional e internacional.

Sin tu dedicación esta empresa no sería TMS.

6.3. Exposición del Cuestionario

OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

Obtener información, acerca de la forma en que se percibe la operación de nuestra organización, para con base en ella implementar planes de acción, que nos ayuden a mejorar el clima laboral en que se encuentran nuestros trabajadores.

INFORMACIÓN GENERAL

- El cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de sus individuos.
- Pero, no información sobre individuos, por lo que este cuestionario deberá contestarse en forma anónima.
- Este cuestionario es personal y confidencial.
- La información proporcionada por el grupo será la base del análisis.
- En la medida en que proporcione información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán. Es muy importante tu colaboración.

INSTRUCCIONES

- No identifiques el cuestionario con tu nombre.
- Contesta todas las preguntas con sinceridad.
- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, selecciona la que mas se acerque a tu percepción y señálalo con una X.
- Utiliza bolígrafo de preferencia para contestarlo.



OBJETIVOS

	Muy Claramente Definidos	Frecuente mente	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Para mí los objetivos específicos de mi trabajo están:					
	Muy Frecuente-mente	Frecuente mente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
2. Recibo retroalimentación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos:					
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
3. Las personas en mi equipo (nos reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de sus objetivos:					
4. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables:					
5. Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa:					
6. Se piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización:					

ROLES

	Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
1. Mi conocimiento de lo que son mis responsabilidades en el trabajo es:					
2. El conocimiento que tiene la gente de mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) sobre lo que tiene que hacer es:					



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. En asuntos de trabajo mis relaciones con personas de otros departamentos están claramente definidas:					
4. Los roles de mi puesto son de claro valor agregado al resultado de mi área:					
5. Existe duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo:					
6. Existe duplicidad de funciones en mi planta o unidad organizacional:					

INTEGRACIÓN

	Muy clara	Alta	Regular	Baja	Muy baja
1. Entendiendo por integración a la empresa, al hecho de que sus miembros sientan que su realización personal se da juntamente con el éxito de la misma, yo creo que mi integración con la empresa es:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Siento muy poca lealtad hacia la empresa:					
3. Me interesa poco lo que pase a mi empresa mientras me paguen:					
4. Me interesa el futuro de mi empresa:					
5. Frecuentemente pienso en renunciar:					
6. Si me ofrecieran un puesto equivalente al que tengo en otra empresa, me iría:					

I.- Asigne prioridades a las cinco principales razones que lo harían cambiarse a otra empresa(1 es la más importante y 5 la menos importante)	Número
Sueldos y prestaciones	
Trato al personal	
Seguridad de permanencia en la empresa	
Imagen de la empresa	
Reto y libertad de acción	
Excesiva carga de trabajo	
Oportunidad de desarrollo	

COLABORACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) se manejan adecuadamente los problemas que se presentan:					
2. La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos:					
3. Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros:					
4. Siempre que yo quiero ayuda de otros departamentos la obtengo:					
	Muy grande	Grande	Regular	Baja	Muy baja
5. La comunicación buena en mi equipo de trabajo es:					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
6. La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es:					

ESTILO DE LIDERAZGO

	Muy positivamente	Positivamente	Regular	Negativamente	Muy negativamente
1. El estilo de dirección de mi jefe me influye:					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir:					
3. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuándo estoy en desacuerdo con el:					
4. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar:					
	Muy a tiempo	A tiempo	Algunas veces a tiempo	Fuera de tiempo	Muy fuera de tiempo
5. Las decisiones en mi equipo de trabajo (los que le reportamos a un mismo jefe) se toman:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación:					

INNOVACIÓN Y CAMBIO

	Muy Frecuente-mente	Frecuente mente	Algunas veces	Pocas veces	Muy Pocas Veces
1. Revisamos (en mi equipo de trabajo) nuestro trabajo buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad:					
	Muy Frecuente-mente	Frecuente mente	Algunas veces	Pocas veces	Muy Pocas Veces
2. En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez:					
3. Que tan seguido mi superior me da retroalimentación sobre las aportaciones nuevas:					
4. Se tienen favoritismos al considerar las nuevas ideas:					

	Muy Altas	Altas	Regulares	Bajas	Muy Bajas
5. Las oportunidades de que dispongo para incorporar nuevos conceptos relativos a la forma de hacer mi trabajo son:					
6. Las oportunidades que tengo de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo son:					

HIGIÉNICOS

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
1. El confort y comodidad de mi área de trabajo es:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería:					
	Muy superior	Superior	Igual	Inferior	Muy inferior
3. El sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería:					
4. El sueldo y prestaciones que perciben en esta empresa personas que realizan un trabajo similar al mío es:					
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
5. La cantidad de sueldo y prestaciones que recibo es:					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
6. La seguridad que tengo de conservar mi trabajo es:					



MOTIVACIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales:				
2. Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias:				
3. En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad:				
4. En esta organización se me trata con dignidad y respeto:				
5. En mi empresa se premia a aquellos que hacen el trabajo bien:				
6. Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo:				

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	Buena	Mala	La adecuada		
1. Nuestra gente de selección es:					
	Excelente	Bueno	Malo	No existe	No asistí
2. El programa de inducción a mi puesto fue:					
3. Mi programa de inducción a la organización fue:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Los Programas internos de desarrollo han contribuido a mejorar el desempeño en mi puesto:					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio:					
6. Las políticas se manejan con equidad y justicia en:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
A) Sueldos y prestaciones.					
B) Separación de personal.					
C) Cambios y Promociones					
D) Desarrollo Social (Actividades Sociales, Deportivas y Culturales).					

COMUNICACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones:					
2. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en la organización:					
3. Cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización:					
4. La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos comunicados, manuales) es adecuada y suficiente:					
	Muchísimo	Mucho	Algo	Poco	Nada
5. La comunicación en la empresa tiende a ser negativa:					
6. La comunicación que tengo con mi jefe tiende a ser negativa:					

STRESS Y PRESIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Por falta de tiempo he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería de hacer:					
2. Últimamente me siento muy tenso y cansado por exceso de trabajo:					
3. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas:					
4. He descuidado la tensión de mi familia por exceso de trabajo:					
5. Siento que se me esta dando un mal trato.					
6. Siento que se me exige mucho en mi trabajo:					

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS

	Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Para mí los resultados esperados de mi trabajo están:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	A veces	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados:					
3. Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa:					
4. Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa:					



5. En esta empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito:					
---	--	--	--	--	--

II.- Ordena de mayor a menor las cinco características más importantes, dependiendo de que tanto consideres que sean tomadas en cuenta para progresar en tu empresa (asigna el número uno a al que más se tome en cuenta y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número.	Número
Tiene mucha capacidad	
Está orientada a resultados prácticos	
Esta orientada a calidad	
Tiene habilidad para relacionarse	
Tiene un alto sentido de responsabilidad	
Está técnicamente preparada	
Tiene calidad humana	
Sabe manejar sus recursos	
Da a conocer sus logros	
Tiene trato social	
Trabaja más de lo que le pide el puesto	

III. Jerarquiza las cinco características de mayor importancia para ti (asigna el número uno a la que consideres más importante y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número. Las características de esta empresa que más me agradan:	Número
Orientada a resultados	
Respeto al ser humano	
El ambiente de trabajo	
Nuestra imagen ante la comunidad	
Oportunidades de desarrollo	
La calidad de la gente que aquí labora	
Su orientación a la calidad total	
El reto constante	
Su búsqueda de innovación	
El trabajo en equipo	
Su estilo participativo	
Su congruencia entre lo que se dice y lo que se hace	
El crecimiento constante	
El espíritu de justicia	
El nivel adecuado de sueldos y prestaciones	



IV. De las características abajo mencionadas, cuáles crees que son las cinco que más podrían incrementar tu clima laboral (asigna el número uno a lo que más contribuiría y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número. Lo que podría mejorar mi clima laboral:	Número
Oportunidades de desarrollo	
Retribución económica	
Claridad de lo que se espera de mi trabajo	
Reconocimiento por mis resultados	
Libertad de acción	
Adecuada carga de trabajo	
Comunicación de lo que pasa en la Organización	
Hacer más innovador mi trabajo	
Reto en el trabajo	
Seguridad de conservar el puesto	
Disminución del burocratismo	

CALIDAD

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Para mi jefe la calidad del trabajo que hacemos, tiene la más alta prioridad:					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy Baja
2. La precisión con la que conozco las necesidades de mi(s) Cliente(s) es:					
3. El compromiso en mi equipo por hacer las cosas con calidad es:					



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Las personas que trabajan alrededor mío poseen los conocimientos y habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de sus clientes:					
5. Hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo:					
6. Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago:					

6.4. Aplicación, Análisis y revisión de encuestas

Consideramos que los cuestionarios son una de las mejores herramientas que pueden ayudarnos a la localización de errores en el clima y de esta manera tomar la mejor de las decisiones. Estos cuestionarios fueron aplicados a personal administrativo del corporativo, ubicado en Barracuda No. 7. Parque Industrial Cuautitlán, de la siguiente manera:

Departamentos	Número de personas
• Departamento de recursos humanos	15
• Departamento de nomina	2
• Departamento de contabilidad	5
• Departamento tráfico	1
• Departamento de Tesorería	3
Total de personas.	26

Para la empresa Transportes Monroy Schiavon, S.A. de C.V. aplicaremos el cuestionario anteriormente analizado, el cual fue proporcionado por el Profesor. Miguel Rojas Vázquez que imparte la asignatura de Desarrollo Organizacional. Este cuestionario abarca aspectos de:

- Objetivos
- Roles



- Integración
- Colaboración
- Estilo de liderazgo
- Innovación y cambio
- Higiénicos
- Motivaciones
- Administración de Recursos Humanos
- Comunicación
- Stress y presiones
- Productividad y resultados
- Calidad

Por lo tanto el análisis que presentaremos será por cada una de las áreas antes mencionadas.

OBJETIVOS

En lo que respecta al análisis de los objetivos podemos darnos cuenta de que la mayoría de los entrevistados coinciden en que los objetivos planteados acerca del trabajo que realizan cada uno de ellos, están claramente definidos, que son alcanzables y se comprometen en alcanzar dichos objetivos, además de que están conscientes de que al cumplir con estos contribuyen con el logro de los objetivos generales de la organización. Sin embargo el 45% de los encuestados consideran que se pide que se alcancen los objetivos y pocas veces se le da seguimiento.

ROLES

El conocimiento que tienen la mayoría de los trabajadores acerca de las responsabilidades que tienen en su trabajo es muy claro, en cuanto al



conocimiento que tiene la gente de un mismo equipo sobre las actividades que debe de realizar es claro. En cuanto a las relaciones con personas de otros departamentos, son claras. Tienen también claro que los roles de su puesto proporcionan un valor agregado al resultado de su área, así mismo, tienen claro que existe duplicidad de las funciones que realizan.

INTEGRACIÓN

La integración que se da dentro de la empresa y que a través de los cuestionarios se obtuvo es alta, por lo tanto, los trabajadores sienten lealtad hacia la organización, les interesa lo que sucede y sucederá en su empresa, el 44% de ellos esta en desacuerdo que piensa frecuentemente en renunciar, sin embargo a pesar de ello, el 27% de los encuestados considera que si le ofrecieran un puesto equivalente se irían. Este es uno de los problemas al cual debe dar solución la empresa, ya que es un foco de alerta para incrementar el índice de rotación. La principal causa por la que realizarían este cambio, es por el sueldo y las prestaciones que la empresa les esta otorgando.

COLABORACIÓN

En este aspecto encontramos que más del 60% percibe que los problemas se manejan de la manera adecuada. Existe un alto grado de colaboración entre compañeros, ya que se percibe que se puede contar con el apoyo y se tiene la confianza para pedir ayuda tanto de los integrantes del mismo equipo como de otros equipos.

ESTILO DE LIDERAZGO



La dirección se ha realizado de manera que influya positivamente sobre los trabajadores. Así mismo se ha preocupado por que se escuchen las inquietudes de los trabajadores. Sin embargo existe el 31 % de las personas que consideran que se puede trabajar de manera regular con su jefe inmediato. Debemos de considerar este punto ya que existe un error en la forma en que se esta dirigiendo a los trabajadores y tal vez esto sea por que cuando un trabajador obtiene un buen resultado el 38 % considera que no se le reconoce lo suficiente.

INNOVACIÓN Y CAMBIO

En esta empresa se hace con frecuencia la revisión de las actividades con el fin de buscar nuevas formas de realizar el trabajo de manera efectiva, por lo tanto, algunas veces se busca hacer las cosas con sencillez, la retroalimentación que se les da a los trabajadores sobre las aportaciones nuevas se da algunas veces. Y existe poco favoritismo al considerar las nuevas ideas.

HIGIÉNICOS

En este aspecto de higiénicos la mayoría de las personas entrevistadas considera que les es satisfactoria el área de trabajo, es confortable y cómodo; el programa de prestaciones es regular, ya que no cubre por completo las áreas que debería. La mayor parte de los trabajadores consideran que es igual el sueldo y las prestaciones que perciben dentro de la empresa, como en otra empresa del mismo giro; y perciben que el sueldo que se les otorga es satisfactorio. Así mismo tienen un alto grado de seguridad de conservar su empleo.

MOTIVACIONES



La mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que el trabajo que realizan les ayuda al cumplimiento de los objetivos personales, las oportunidades de ascenso son satisfactorias. También están de acuerdo en que se les premia a aquellas personas que hacen bien su trabajo. El trato que la empresa les ha otorgado ha sido para la mayoría de ellos con dignidad y respeto.

El 42% están en desacuerdo que se les permite tener influencia sobre las decisiones que afectan al trabajo que realizan y el 46% esta de acuerdo, lo cual quiere decir que no se están tomando en cuenta las opiniones sobre las actividades que realizan.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Más del 50% de los encuestados consideran que la gente de selección es buena, sin embargo, tenemos que el 19% no lo percibe de esta manera, este es uno de los puntos más importantes, ya que, el trato que se debe dar es con cortesía y amabilidad, la gente selección es uno de los primeros contactos que tiene el candidato con la empresa. La inducción es la herramienta básica para que el trabajador realice la integración a la empresa y a su puesto, en este aspecto tenemos que el 45% considera que el curso de inducción a su puesto fue bueno, para más del 30% no se le otorgo.

El 31% de los encuestados están en desacuerdo con los programas de desarrollo, ya que no les ha contribuido a mejorar el desempeño en su puesto.

COMUNICACIÓN



La comunicación es una de las bases primordiales a través de la cual se logran los objetivos, la integración, etc., y en este aspecto la organización presenta algunos errores, de los encuestados, consideran entre ellos los siguientes: para el 42% la información que se proporciona no es la suficiente, el 41% esta de acuerdo que se les comunica de manera oportuna lo que sucede dentro de la organización. Además para el 35% de los encuestados la comunicación que tienen es negativa con su jefe inmediato.

STRESS Y PRESIONES

La distribución del trabajo ha sido la adecuada, ya que no ha provocado entre los trabajadores cansancio o tensión, las horas que dedican fuera del horario de trabajo no son excesivas. El trabajo que realizan no exige mucho de las personas, por lo tanto, consideran que la atención que proporcionan a sus familias es el adecuado.

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS

En esta empresa como ya lo mencionamos anteriormente los objetivos de la empresa con los objetivos individuales están ligados, de esta manera los trabajadores encuestados más del 40% tienen claramente definidos, cuales son los resultados a los que se debe llegar, y el 48% esta de acuerdo que el logro de este objetivo contribuye a el éxito de la empresa. Dentro de las prioridades que se consideran dentro de la empresa para el progreso es la capacidad y responsabilidad que se tenga. Las características que más agradan a los empleados de la empresa se encuentran la imagen que tiene ante la comunidad, el ambiente de trabajo y su orientación a la calidad. Los encuestados recomiendan que la retribución económica sea uno de los factores primordiales para que su clima laboral sea satisfactorio.



CALIDAD

De los encuestados el 42% considera que la principal prioridad de su jefe inmediato es el de proporcionar un trabajo con calidad. Así mismo el conocer las necesidades de los clientes, el realizar en equipo un trabajo con calidad es muy alto. Las personas que cuestionamos consideran que el personal que labora dentro de la empresa y que les rodea tienen el conocimiento y la habilidad requerida para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de los clientes.

El 38% de los encuestados consideran que existen obstáculos que les dificultan hacer su trabajo de manera adecuada, a pesar de ello del 100% de ellos están totalmente y de acuerdo que sienten orgullo y satisfacción por el trabajo que realizan.



6.5. Presentación de resultados

OBJETIVOS

	Muy Claramente Definidos	Frecuente mente	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Para mí los objetivos específicos de mi trabajo están:	10	6	9	1	0
	Muy Frecuente-mente	Frecuente mente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
2. Recibo retroalimentación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos:	3	10	8	3	2
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
3. Las personas en mi equipo (nos reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de sus objetivos:	9	16	0	1	0
4. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables:	11	12	2	1	0
5. Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa:	9	12	3	1	1
6. Se piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización:	1	9	12	3	1

ROLES

	Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
1. Mi conocimiento de lo que son mis responsabilidades en el trabajo es:	14	8	3	1	0

2. El conocimiento que tiene la gente de mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) sobre lo que tiene que hacer es:	9	16	0	1	0
---	---	----	---	---	---

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. En asuntos de trabajo mis relaciones con personas de otros departamentos están claramente definidas:	4	14	6	2	0
4. Los roles de mi puesto son de claro valor agregado al resultado de mi área:	6	18	0	1	1
5. Existe duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo:	2	5	11	5	3
6. Existe duplicidad de funciones en mi planta o unidad organizacional:	0	12	8	1	5

INTEGRACIÓN

	Muy clara	Alta	Regular	Baja	Muy baja
1. Entendiendo por integración a la empresa, al hecho de que sus miembros sientan que su realización personal se da juntamente con el éxito de la misma, yo creo que mi integración con la empresa es:	5	14	6	1	0
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Siento muy poca lealtad hacia la empresa:	1	2	4	12	7
3. Me interesa poco lo que pase a mi empresa mientras me paguen:	0	0	2	13	11
4. Me interesa el futuro de mi empresa:	7	18	1	0	0

5. Frecuentemente pienso en renunciar:	0	1	6	12	7
6. Si me ofrecieran un puesto equivalente al que tengo en otra empresa, me iría:	3	7	3	12	1

I.- Asigne prioridades a las cinco principales razones que lo harían cambiarse a otra empresa(1 es la más importante y 5 la menos importante)	Número				
	1	2	3	4	5
Sueldos y prestaciones	13	1	2	2	7
Trato al personal	4	8	6	3	3
Seguridad de permanencia en la empresa	2	5	5	9	2
Imagen de la empresa	2	2	5	5	4
Reto y libertad de acción	2	3	6	4	4
Excesiva carga de trabajo	1	1	0	2	1
Oportunidad de desarrollo	2	6	2	1	5

COLABORACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) se manejan adecuadamente los problemas que se presentan:	6	16	3	1	0
2. La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos:	9	10	4	2	1
3. Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros:	10	6	8	2	0
4. Siempre que yo quiero ayuda de otros departamentos la obtengo:	0	6	7	12	1
	Muy grande	Grande	Regular	Baja	Muy baja

5. La comunicación buena en mi equipo de trabajo es:	6	13	4	3	0
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
6. La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es:	4	8	8	4	2

ESTILO DE LIDERAZGO

	Muy positivamente	Positivamente	Regular	Negativamente	Muy negativamente
1. El estilo de dirección de mi jefe me influye:	7	10	9	0	0
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir:	6	8	9	3	0
3. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuándo estoy en desacuerdo con el:	4	9	6	7	0
4. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar:	9	4	8	5	0
	Muy a tiempo	A tiempo	Algunas veces a tiempo	Fuera de tiempo	Muy fuera de tiempo
5. Las decisiones en mi equipo de trabajo (los que le reportamos a un mismo jefe) se toman:	5	13	6	2	0
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación:	6	6	10	3	1

INNOVACIÓN Y CAMBIO

	Muy Frecuentemen	Frecuente	Algunas	Pocas	Muy Pocas
--	------------------	-----------	---------	-------	-----------

	te	mente	veces	veces	Veces
1. Revisamos (en mi equipo de trabajo) nuestro trabajo buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad:	2	13	8	3	0

	Muy Frecuente	Frecuente	Algunas veces	Pocas veces	Muy Pocas Veces
2. En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez:	2	8	13	3	0
3. Que tan seguido me da retroalimentación sobre las aportaciones nuevas:	0	8	9	4	5
4. Se tienen favoritismos al considerar las nuevas ideas:	4	7	3	9	3
	Muy Altas	Altas	Regulares	Bajas	Muy Bajas
5. Las oportunidades de que dispongo para incorporar nuevos conceptos relativos a la forma de hacer mi trabajo son:	2	7	15	2	0
6. Las oportunidades que tengo de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo son:	2	7	12	4	1

HIGIÉNICOS

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
1. El confort y comodidad de mi área de trabajo es:	8	11	7	0	0
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería:	4	6	10	5	1
	Muy superior	Superior	Igual	Inferior	Muy inferior
3. El sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo	1	10	14	1	0

seria:					
4.El sueldo y prestaciones que perciben en esta empresa personas que realizan un trabajo similar al mío es:	3	8	15	0	0

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
5. La cantidad de sueldo y prestaciones que recibo es:	0	13	9	4	0
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
6. La seguridad que tengo de conservar mi trabajo es:	3	10	11	2	0

MOTIVACIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales:	4	16	5	1
2. Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias:	5	10	9	2
3. En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad:	5	12	7	2
4. En esta organización se me trata con dignidad y respeto:	9	10	8	2
5. En mi empresa se premia a aquellos que hacen el trabajo bien:	2	10	7	7
6. Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo:	1	12	11	2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	Buena	Mala	La adecuada		
1. Nuestra gente de selección es:	15	6	5		
	Excelente	Buena	Mala	No existe	No asistí
2. El programa de inducción a mi puesto fue:	3	12	2	9	0
3. Mi programa de inducción a la organización fue:	2	15	1	8	0
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Los Programas internos de desarrollo han contribuido a mejorar el desempeño en mi puesto:	0	12	4	8	2
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio:	1	8	8	7	2
6.Las políticas se manejan con equidad y justicia en:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
A) Sueldos y prestaciones.	0	5	14	5	2
B) Separación de personal.	1	6	9	6	4
C) Cambios y Promociones	1	8	9	5	3
D) Desarrollo Social (Actividades Sociales, Deportivas y Culturales).	0	6	10	5	5

COMUNICACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones.	6	7	11	2	8
2. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en la organización:	2	11	9	2	2
3. Cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización:	2	8	11	3	2
4. La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos comunicados, manuales) es adecuada y suficiente:	1	4	12	8	1

adecuada y suficiente:					
	Muchísimo	Mucho	Algo	Poco	Nada
5. La comunicación en la empresa tiende a ser negativa:	1	2	10	11	2
6. La comunicación que tengo con mi jefe tiende a ser negativa:	4	9	7	5	1

STRESS Y PRESIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Por falta de tiempo he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería de hacer:	1	4	14	7	0
2. Últimamente me siento muy tenso y cansado por exceso de trabajo:	4	3	6	12	1
3. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas:	3	2	8	10	2
4. He descuidado la tensión de mi familia por exceso de trabajo:	4	4	8	7	3
5. Siento que se me esta dando un mal trato:	0	3	2	13	8
6. Siento que se me exige mucho en mi trabajo:	1	1	6	11	7

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS

	Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Para mí los resultados esperados de mi trabajo están:	7	12	7	0	0

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	A veces	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados:	7	11	5	3	0
3. Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa:	6	6	6	8	0
4. Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa:	9	13	4	0	0
5. En esta empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito	1	7	10	5	2

II.- Ordena de mayor a menor las cinco características más importantes, dependiendo de que tanto consideres que sean tomadas en cuenta para progresar en tu empresa (asigna el número uno a al que más se tome en cuenta y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número.	Número				
	1	2	3	4	5
Tiene mucha capacidad	9	0	1	9	2
Está orientada a resultados prácticos	0	2	4	1	3
Esta orientada a calidad	3	6	1	1	1
Tiene habilidad para relacionarse	4	3	1	2	3
Tiene un alto sentido de responsabilidad	8	1	5	2	2
Está técnicamente preparada	0	6	1	2	3
Tiene calidad humana	0	2	2	4	1
Sabe manejar sus recursos	1	4	2	2	4
Da a conocer sus logros	0	0	2	0	3
Tiene trato social	1	2	3	1	2
Trabaja más de lo que le pide el puesto	0	0	4	2	2

III. Jerarquiza las cinco características de mayor importancia para ti (asigna el número uno a la que consideres más importante y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número. Las características de esta empresa que más me agradan:	Número				
	1	2	3	4	5
Orientada a resultados	4	3	2	0	0
Respeto al ser humano	3	3	2	2	2
El ambiente de trabajo	4	5	4	3	0
Nuestra imagen ante la comunidad	5	1	4	2	2

Oportunidades de desarrollo	1	3	3	0	4
La calidad de la gente que aquí labora	1	2	0	5	1
Su orientación a la calidad total	1	2	4	1	1
El reto constante	0	3	1	5	2
Su búsqueda de innovación	0	0	1	0	5
El trabajo en equipo	2	1	2	4	3
Su estilo participativo	1	0	0	1	1
Su congruencia entre lo que se dice y lo que se hace	0	0	1	0	0
El crecimiento constante	4	2	2	1	3
El espíritu de justicia	0	0	0	0	0
El nivel adecuado de sueldos y prestaciones	0	1	0	2	2

IV. De las características abajo mencionadas, cuáles crees que son las cinco que más podrían incrementar tu clima laboral (asigna el número uno a lo que más contribuiría y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número. Lo que podría mejorar mi clima laboral:	Número				
	1	2	3	4	5
Oportunidades de desarrollo	1	2	3	4	5
Retribución económica	8	5	5	1	4
Claridad de lo que se espera de mi trabajo	6	4	0	2	5
Reconocimiento por mis resultados	2	2	2	1	0
Libertad de acción	0	2	4	7	0
Adecuada carga de trabajo	1	2	0	3	2
Comunicación de lo que pasa en la Organización	0	0	0	2	1
Hacer más innovador mi trabajo	0	3	3	3	1
Reto en el trabajo	1	2	3	1	2
Seguridad de conservar el puesto	3	0	0	0	6
Disminución del burocratismo	1	1	0	0	2

CALIDAD

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

1. Para mi jefe la calidad del trabajo que hacemos, tiene la más alta prioridad:	7	11	6	2	0
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy Baja
2. La precisión con la que conozco las necesidades de mi(s) Cliente(s) es:	1	13	9	1	2
3. El compromiso en mi equipo por hacer las cosas con calidad es:	5	15	6	0	0

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Las personas que trabajan alrededor mío poseen los conocimientos y habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de sus clientes:	5	10	9	2	0
5. Hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo:	2	7	9	6	2
6. Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago:	12	14	0	0	0

6.6. Propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa Transportes Monroy Schiavon, S.A. de C.V.

- Proporcionar una mayor retroalimentación a los trabajadores sobre los objetivos generales y particulares mediante el uso de pizarrones informativos, gacetas o volantes que ayuden a comprender mejor el objetivo general de la empresa, con lo que a su vez lograremos darle seguimiento a los objetivos específicos de cada departamento.
- Especificar las actividades de cada uno de los puestos, para no crear duplicidad de funciones.
- Incrementar un programa en mejora del nivel de prestaciones que ofrece la empresa.
- Reconocer a los empleados cuando se hace un buen trabajo, a través de un reconocimiento sencillo que quede implementado ya sea en el pizarrón informativo de la empresa, o hasta un incentivo económico.



- Implementar un plan de incentivos donde realmente sea aplicable a todos los departamentos que integran la empresa y no solo a una parte de ella.
- Proponemos que las políticas de sueldos y prestaciones, cambios y promociones se manejen con equidad, a través de un análisis del desempeño de las personas que colaboraran en la organización.
- Implementar una reunión de debate, donde se expongan los intereses y opiniones de cada una de los integrantes de la organización, a fin de mejorar la comunicación entre los mismos.

CONCLUSIÓN

En el transcurso del desarrollo del trabajo nos percatamos que a través de los tiempos y los cambios constantes de la sociedad, la administración siempre ha estado presente y ha sido una herramienta utilizada desde la época prehispanica, sin embargo, consideramos que la Revolución Industrial, fue la etapa que dio pauta para la realización de investigaciones del clima organizacional, ya que los diferentes estudios que se realizaron durante esta, se referían primordialmente a aspectos que en la actualidad vemos como; problemas de comunicación y convivencia laboral, mismos que son muy comunes encontrarnos en las organizaciones y que afectan la armonía del trabajador y de la empresa.

Es por ello que al enfocarnos a estos puntos, concluimos que cuanto más asertivas son las aplicaciones de las encuestas para mejorar el clima organizacional de una empresa, menor es el numero de conflictos que afectan la armonía entre los trabajadores y su relación con la empresa, ya que el grado de convivencia en que trabajan las personas depende mucho del equilibrio laboral y por lo tanto la productividad de la empresa se incrementa, creando a su vez un ambiente agradable, con las condiciones adecuadas para trabajar y la capacitación necesaria para desarrollar su puesto de la manera más adecuada.



BIBLIOGRAFÍA.

Álvarez Felipe, Héctor. (1999). Teoría de las Organizaciones. Argentina, Eudecor. 219 p.

Arias Galicia, Fernando. (1991). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento. 5ª. ed. México, Trillas. 323 p.

Cartagena, B. Alicia y Claudio F. Freijedo. (1999). Administración y gestión de las organizaciones. Argentina, Macchi. 207 p.

Castañeda Jiménez, Juan, María Olivia de la Torre Lozano, José Manuel Morán Rodríguez y Luz Patricia Lara Ramírez. (2002). Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill. 277 p.

Chiavenato Idalberto. (1989). Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill. 450 p.

Chruden J., Herbert y Arthur W. Sherman Jr. (1977). Administración de personal. México, Continental. 661 p.

Claudes S., George Jr. (1986). Historia del pensamiento administrativo. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 217 p.

De Haro García, José Manuel y Sonia Agut Nieto. (2004). Fundamentos de Psicología para profesionales de los recursos humanos. España, Tomsom Civitas. 246 p.

Dessler, Gary. (1979). Organización y administración. Enfoque situacional. México, . Prentice-Hall Hispanoamericana. 410 p.

Dubrin J., Andrew. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. 2ª. ed. México, Thomson. 215 p.

Dunnette D., Marvin y Wayne K. Kirchner. (1975). Psicología Industrial. México, Trillas. 279 p.

Fernández Arenas, José Antonio. (1991). El proceso administrativo. 2ª. ed. México, Diana. 307 p.

Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez. (1973). Hacia una comunicación administrativa integral. México, Trillas. 354 p.

Fulmer M., Robert. (1983). Administración y organización: Introducción a la Teoría y práctica en los negocios modernos. México, Continental. 327p.

French L., Wendell y Cecil H. Bell Jr. (1991). Desarrollo organizacional. 5ª. ed. México, Prentice–Hall. 375 p.

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. (1984). Factores Psicosociales en el trabajo, naturaleza, incidencia y prevención. México, Alfaomega. 87 p.

Guizar Montufar, Rafael. (2004). Desarrollo Organizacional: Principios y aplicación. 2ª. ed. México, McGraw- Hill. 405 p.

Guillén Gestoso, Carlos y Rocío Guil Bozal. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid. McGraw-Hill. 358 p.

Gibson, Jame, John M. Ivancevich y James H. Donnelly. (1996). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 8ª ed. México, McGraw- Hill, 908 p.

González, Marín y Socorro Olivares. (1999). Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. México, Continental. 343 p.

Hamptom R., David y Charles E. Summer. (1982). Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. México, Continental. 845 p.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2002). Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México, McGraw-Hill. 469 p.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (1991). Metodología de la Investigación. Colombia, McGraw Hill. 505 p.

Hicks G, Herbert. (1984). Administración de las organizaciones. 5^a. reimpresión. México, McGraw-Hill. 587 p.

Kreitner, Robert y Angelo Kinic. (1997). Comportamiento de las organizaciones. 3^a. ed. México, McGraw- Hill. 650 p.

Koontz, Harold y Heinz Wehrich. (1991). Elementos de la administración. 4^a. ed. México, Mc Graw Hill. 501p.

Koontz, Harold y Cyril O'Donell. (1979). Curso de administración moderno. 6^a. ed. México, McGraw-Hill. 914 p.

Koontz, Harold y Heinz Wehrich. (1979). Administración 1. México, McGraw-Hill. 499 p.

Megginson Leon C. Donal C. Mosley ; Paul H.Pietri. (1988). Administración conceptos y aplicaciones. México, CECSA. 680 p.

Mercado H., Salvador. (2001). Administración Aplicada (teoría y práctica). 2ª. ed. México, Limusa. 1208 p.

Mercado H., Salvador. (2003). ¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, Informes, Memorias, Seminarios de Investigación y Monografías. 3ª. ed. México, LIMUSA. 358 p.

Müñch Galindo, Lourdes y José García Martínez. (1990). Fundamentos de la Administración. 5ª. ed. México, Trillas. 240p.

Newstrom W., John y Davis Keith. (1991). Comportamiento Humano en el trabajo. 3ª. ed. México, McGraw-Hill, 734 p.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1990). El pensamiento de la administración. 2ª. ed. México, Ecasa. 200 p.

Reyes Ponce, Agustín. (2002). Administración moderna. Duodécima Reimpresión, México, Limusa. 480 p.

Reyes Ponce, Agustín. (1991). Administración de empresas teoría y práctica (segunda parte). México. Limusa. 292 p.

Reyes Ponce, Agustín. (2002). Administración de empresas teoría y práctica (Primera parte). México. Limusa. 188 p.

Sánchez Ambriz, Gerardo y Marcela Ángeles Dauhare. (2002). Tesis Profesional. ¡Un Problema! ¡Una Hipótesis! ¡Una Solución!. UNAM, FESC. 107 p.

Soto T., Eduardo. (2001). Comportamiento organizacional (impacto de las emociones). México, Thomson Learning. 252p.

Stoner, James; Edward Freeman R. y Daniel Gilbert R. Jr. (1996). Administración. 4ª. ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 690 p.

Seigel, Lawrence y Irving M. Lane. (1983). Psicología de las Organizaciones Industriales. 4ª. ed. México, Continental. 593 p.

Terry R, George. (1981). Principios de administración. 5ª. ed. México, Continental. 699 p.

Whittaker O., James y Sandra J. Whittaker. (1986). 4ª. ed. México, Interamericana. 384 p.

REVISTAS

Revista Mexicana de Economía y Finanzas <REMEF>. (Marzo 2006). Volumen 5 Número 1. 211 p.

DICCIONARIOS

Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Visor.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

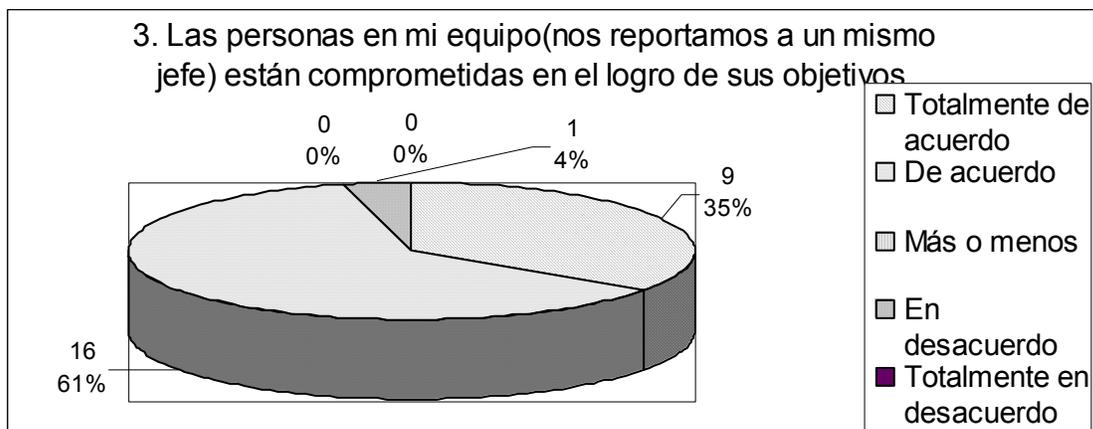
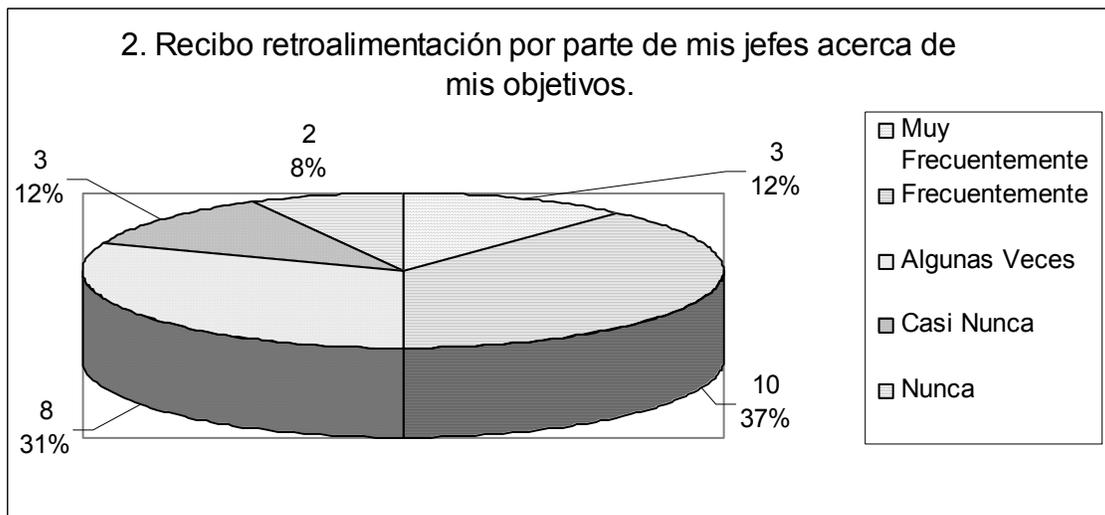
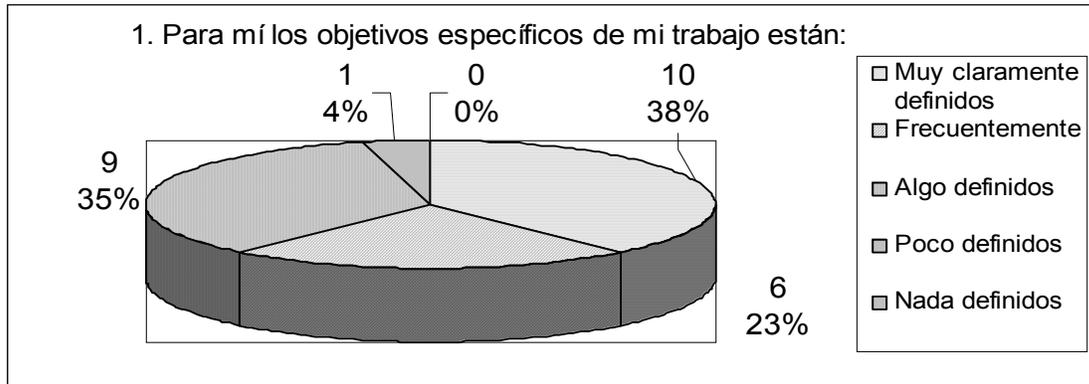
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

<http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>

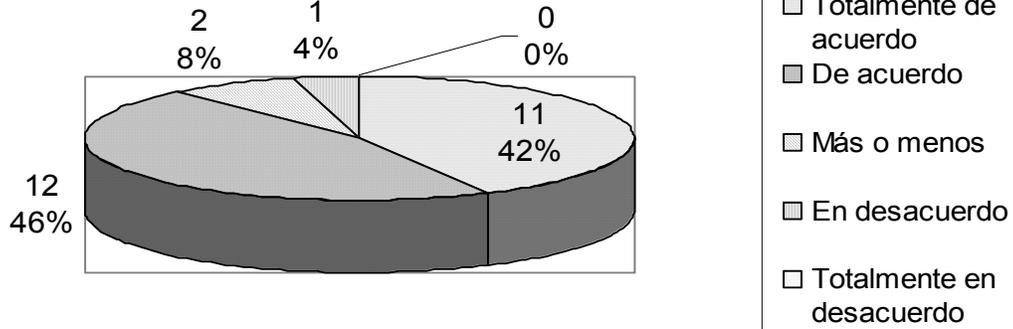
<http://www.apsique.com/tiki-index.php?page=LaboMotysatis>

ANEXO

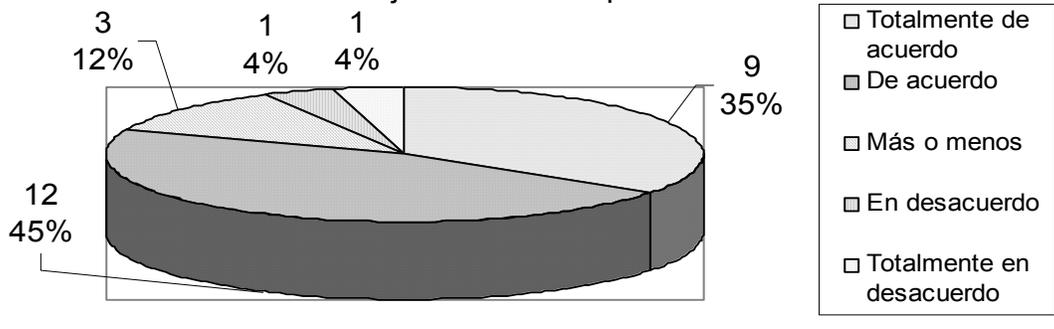
OBJETIVOS



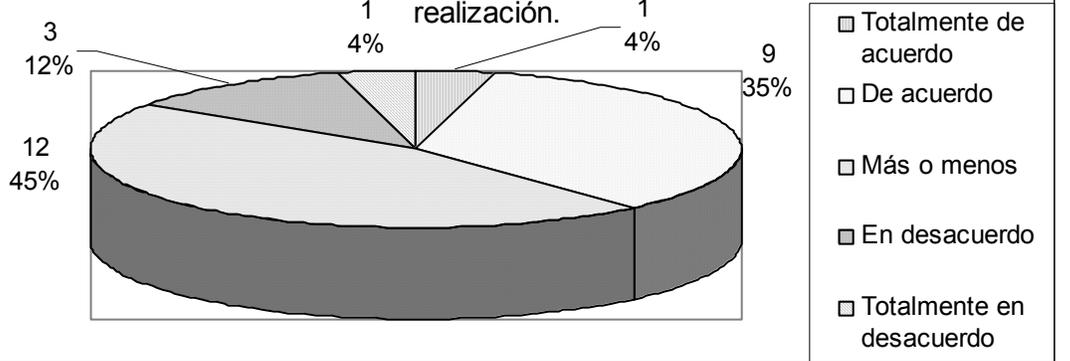
4. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.



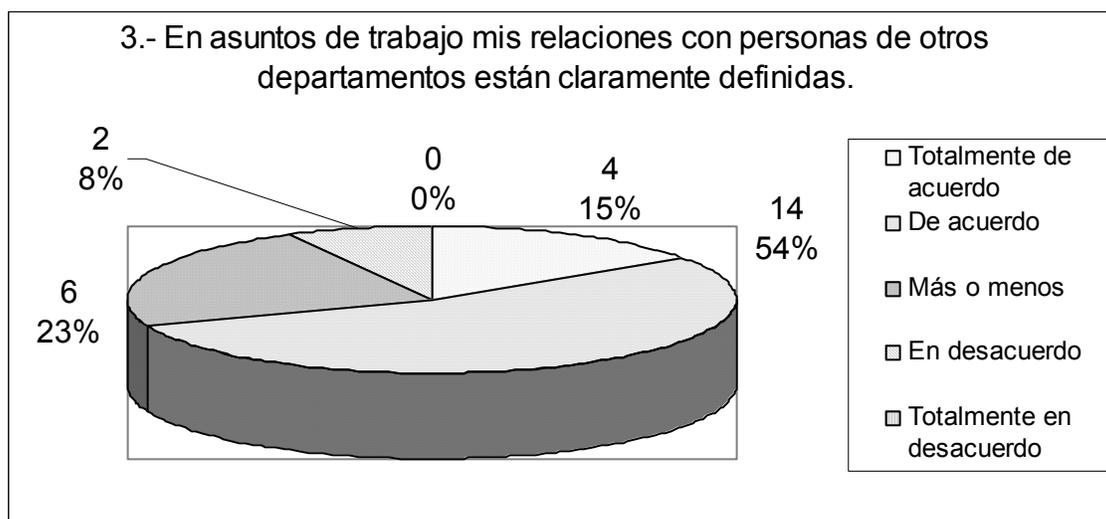
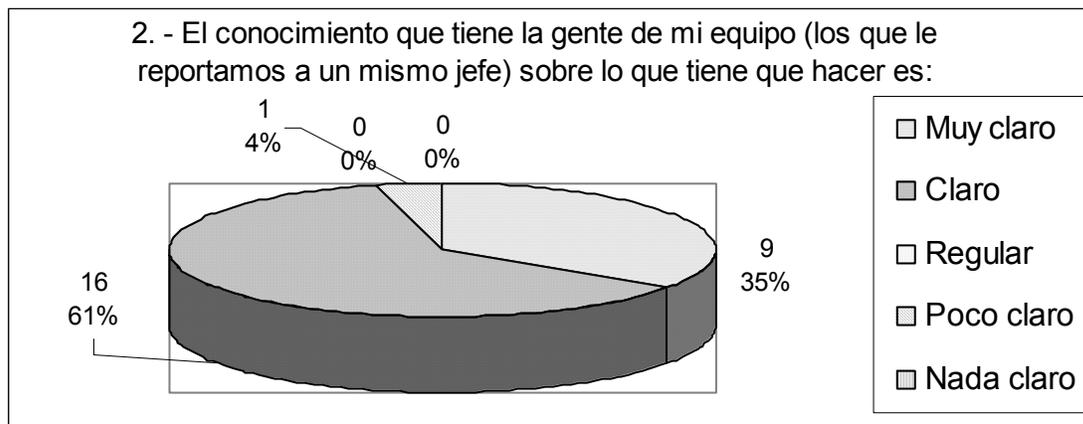
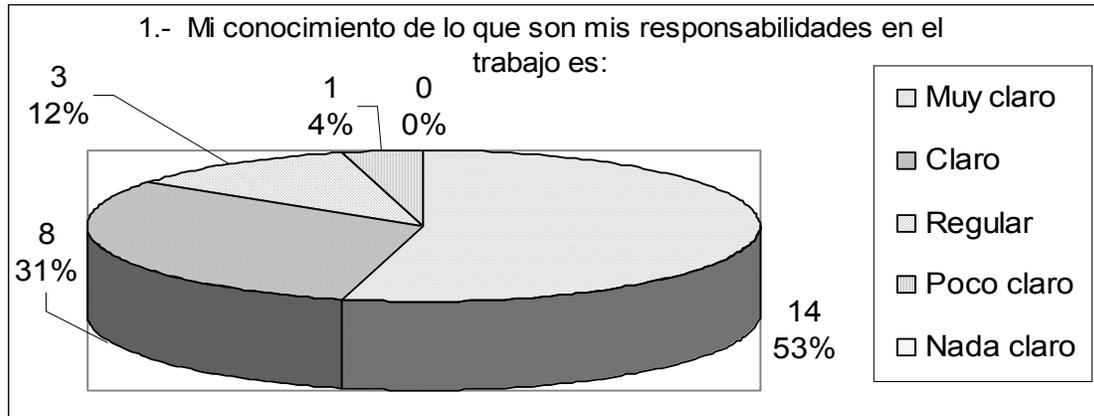
5. Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa.



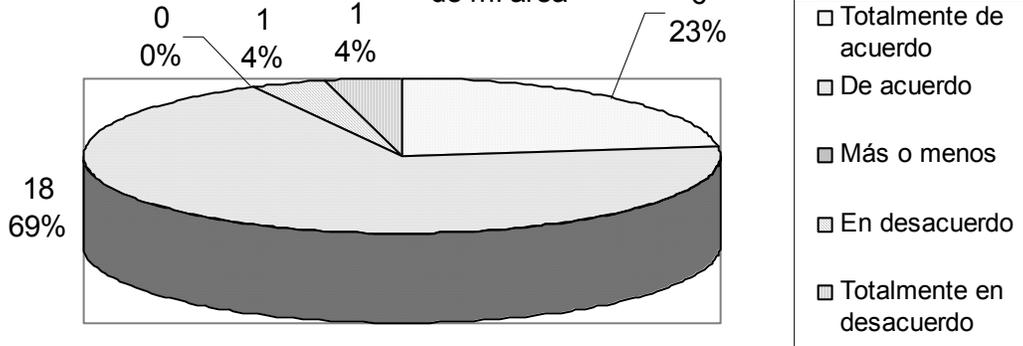
6. Se piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización.



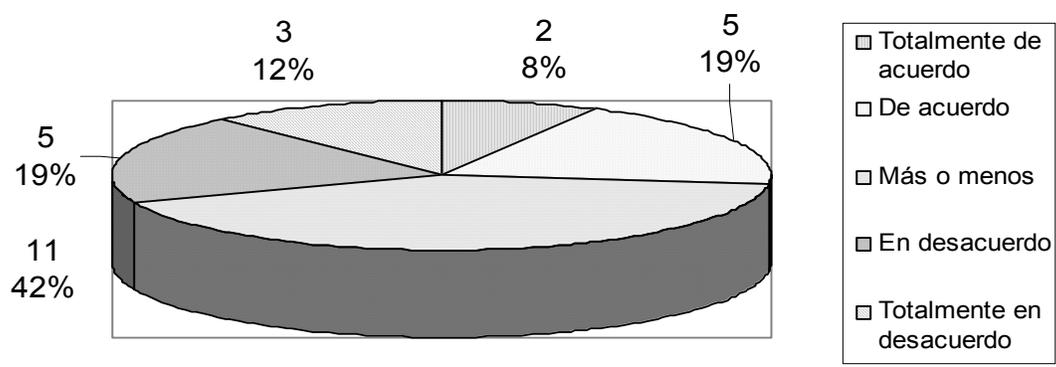
ROLES



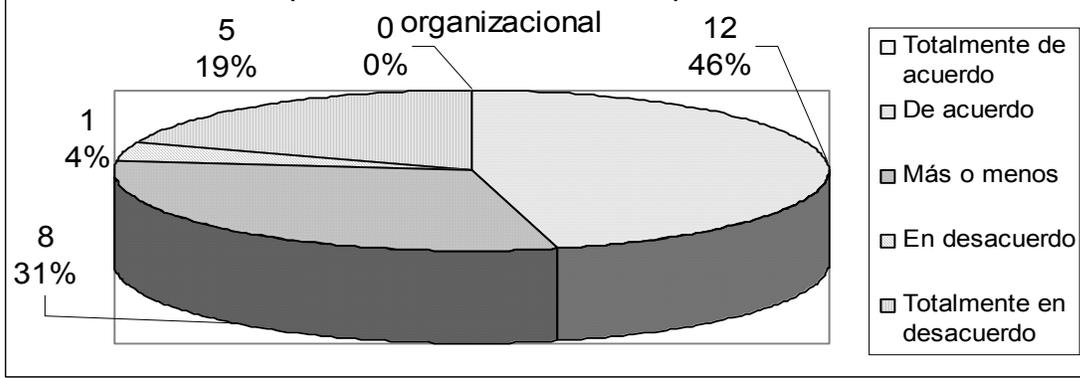
4.- Los roles de mi puesto son de claro valor agregado al resultado de mi área



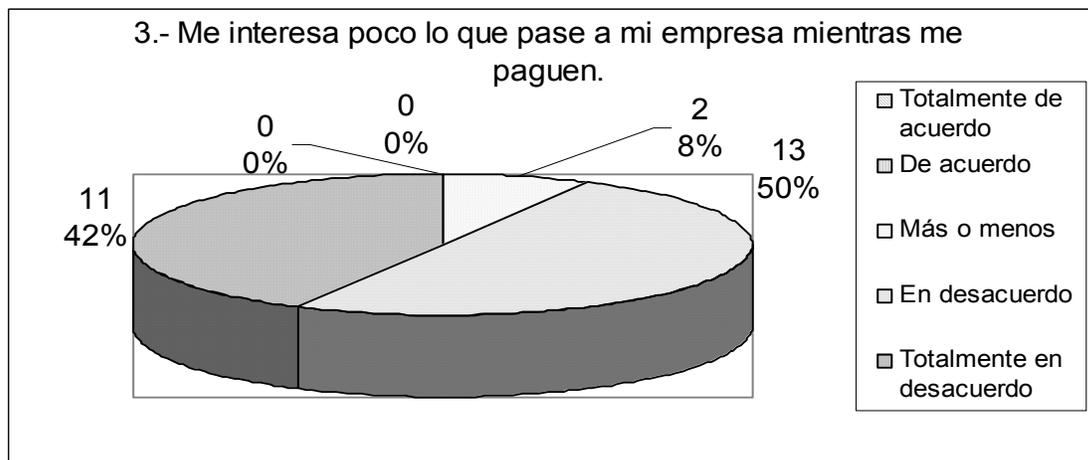
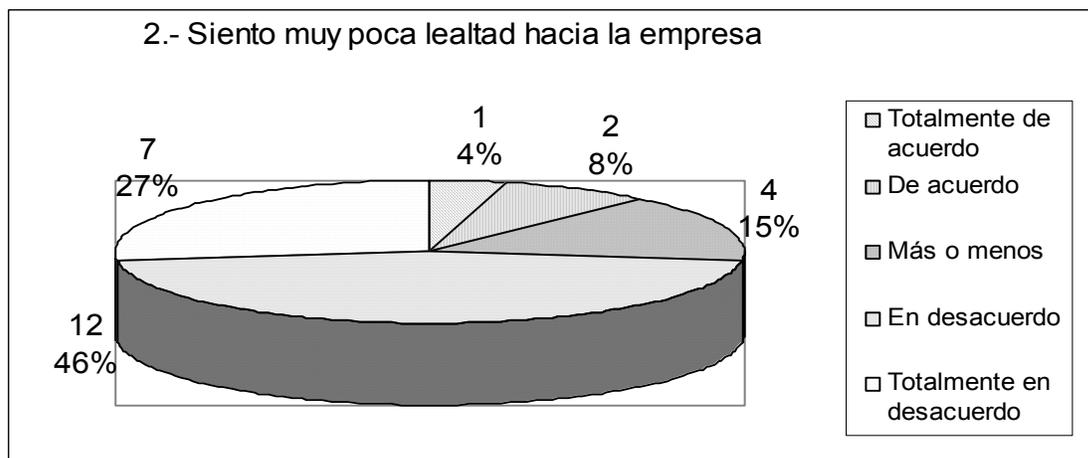
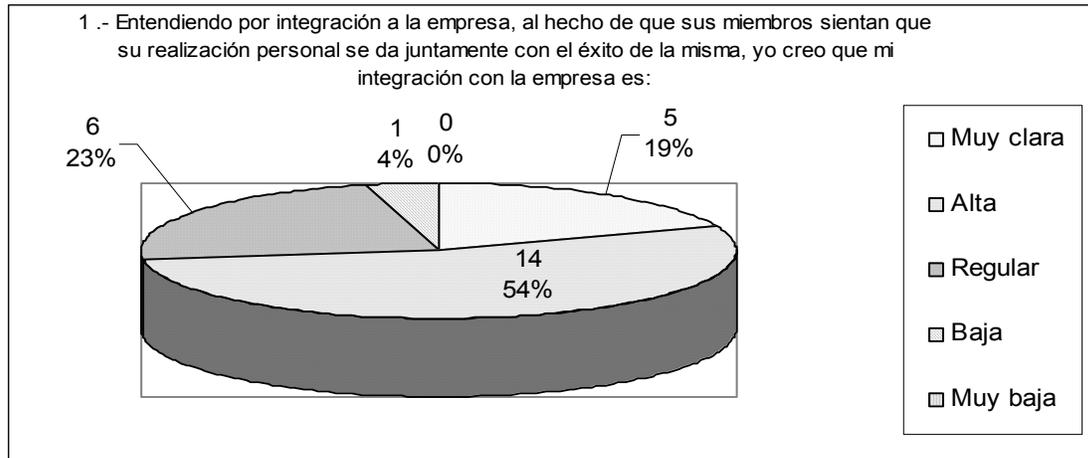
5.- Existe duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo.

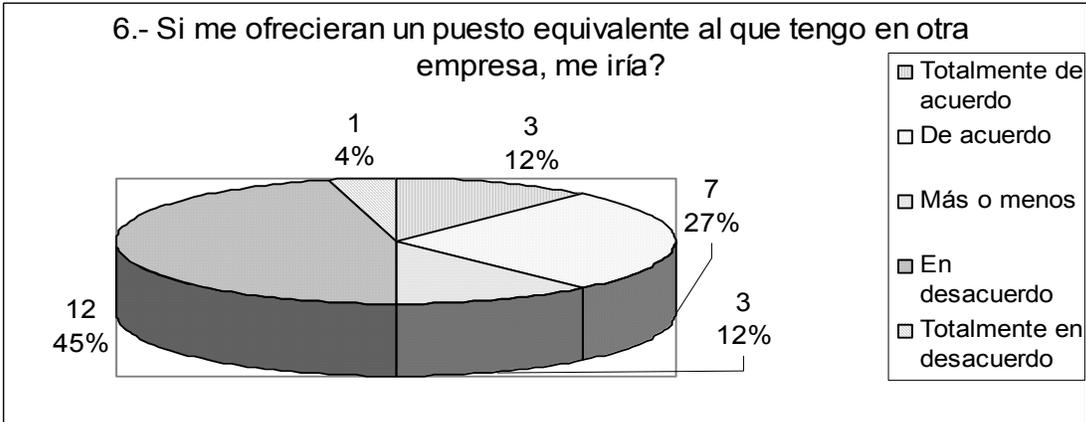
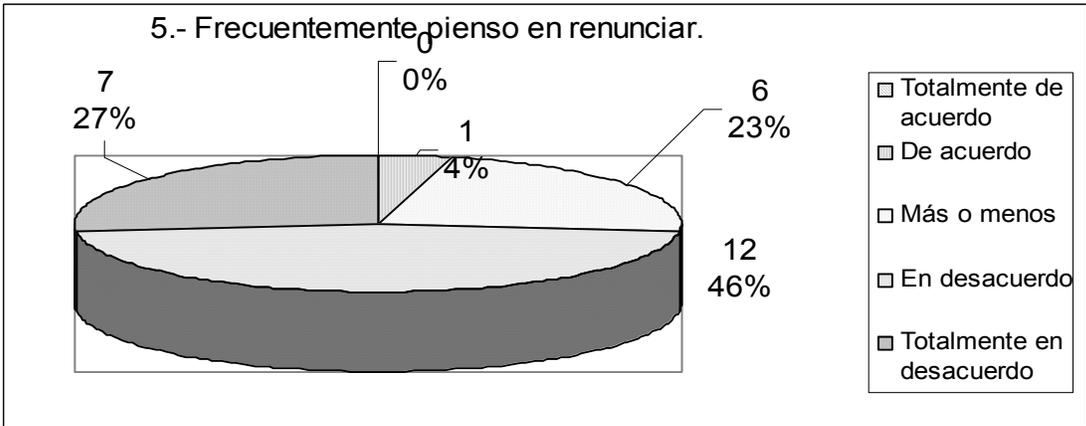
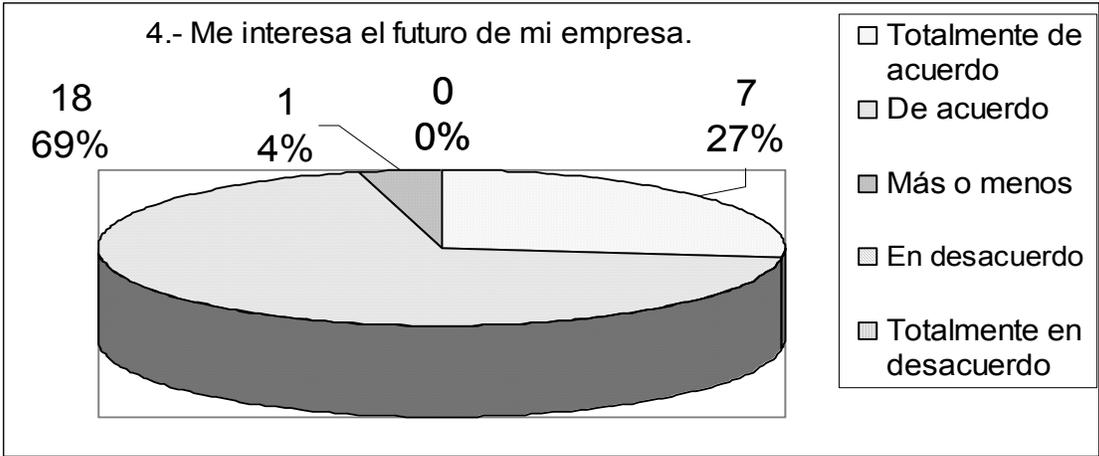


6.- Existe duplicidad de funciones en mi planta o unidad organizacional

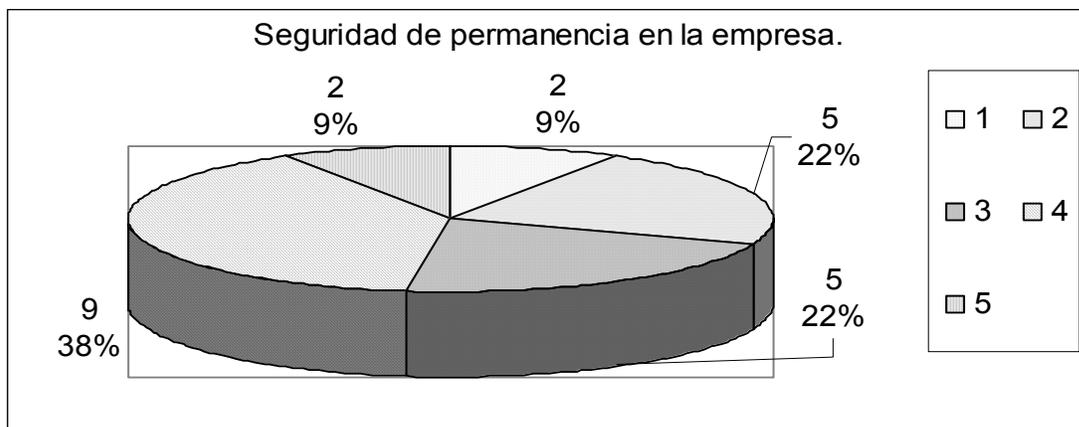
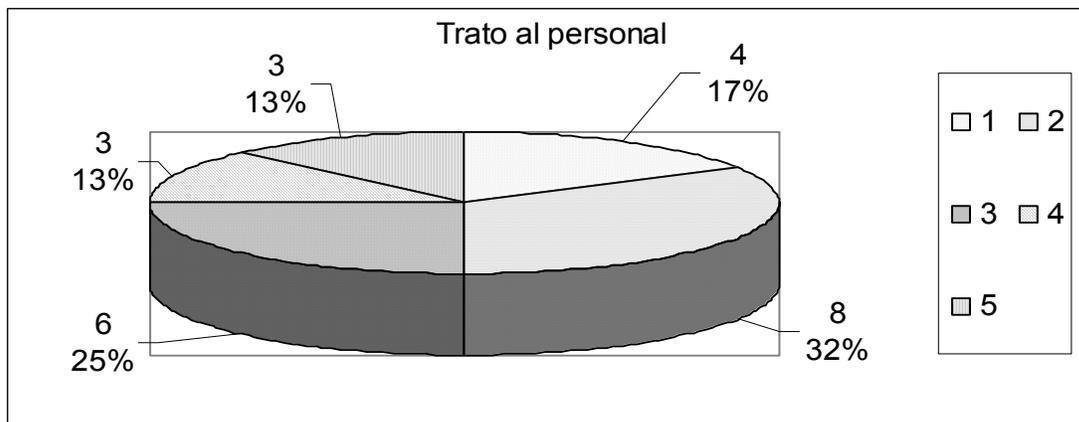


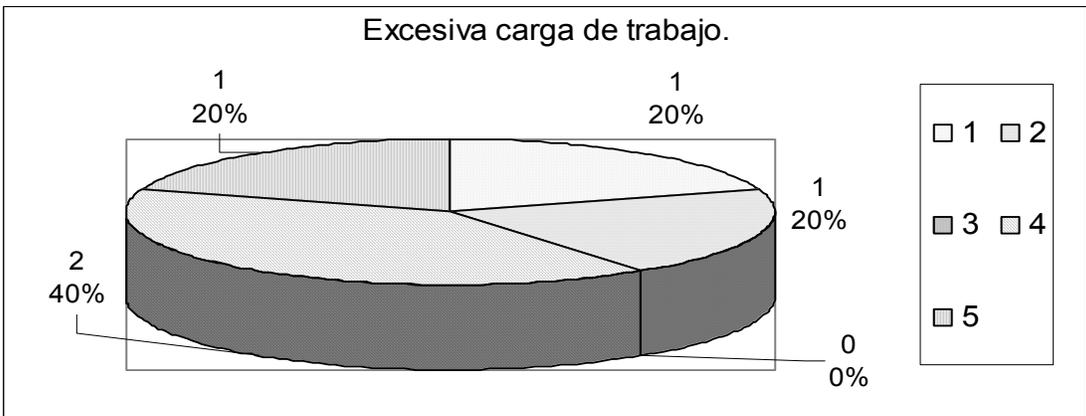
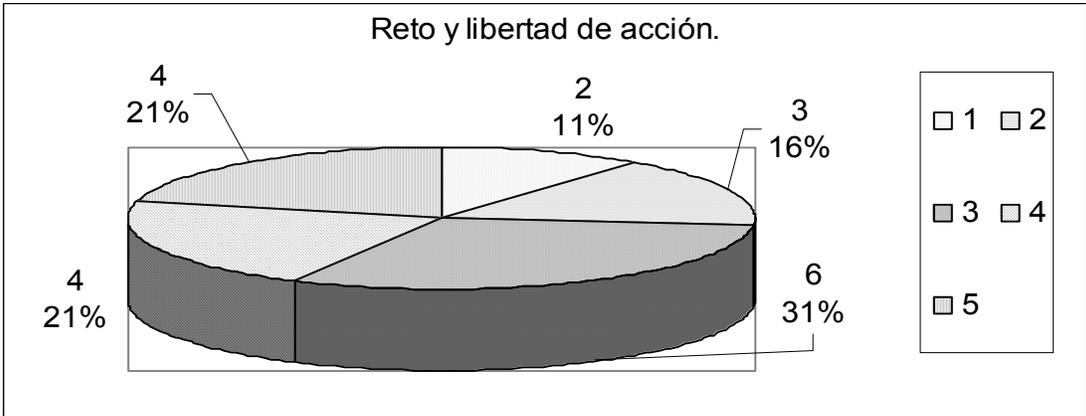
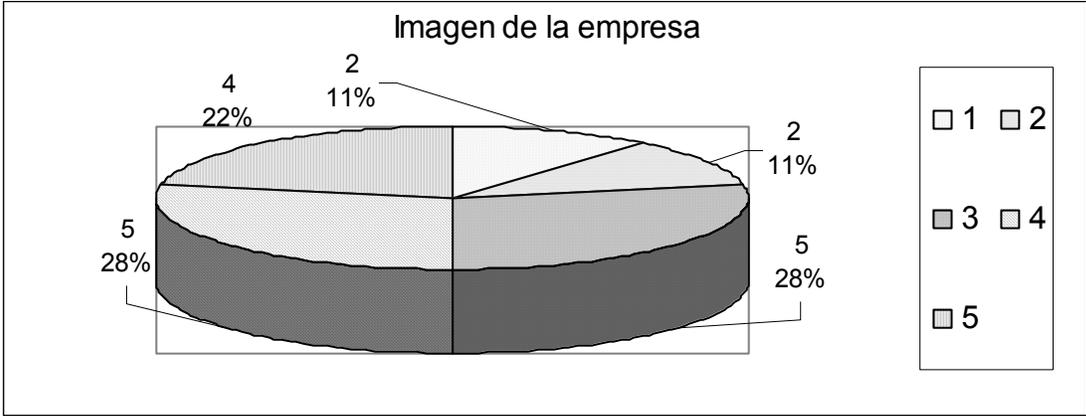
INTEGRACIÓN

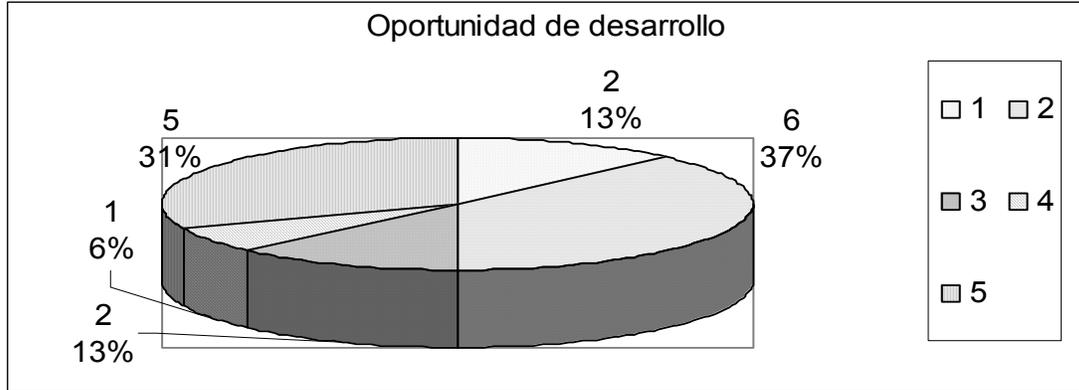




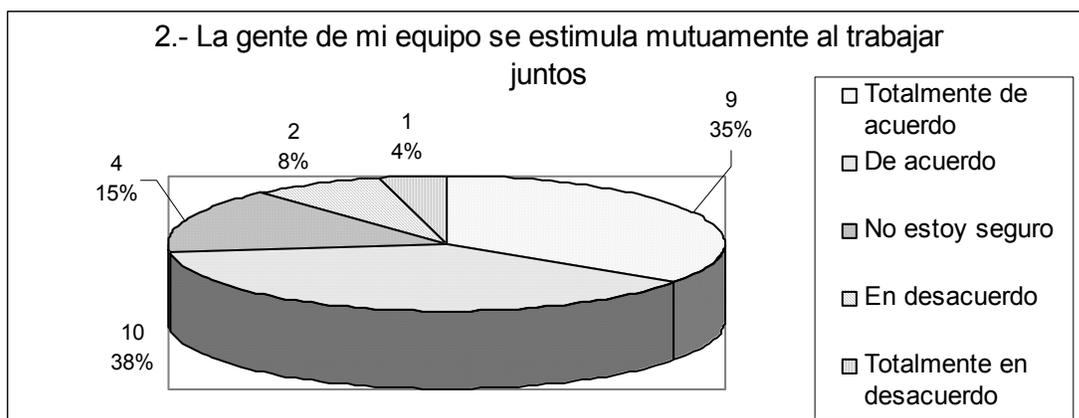
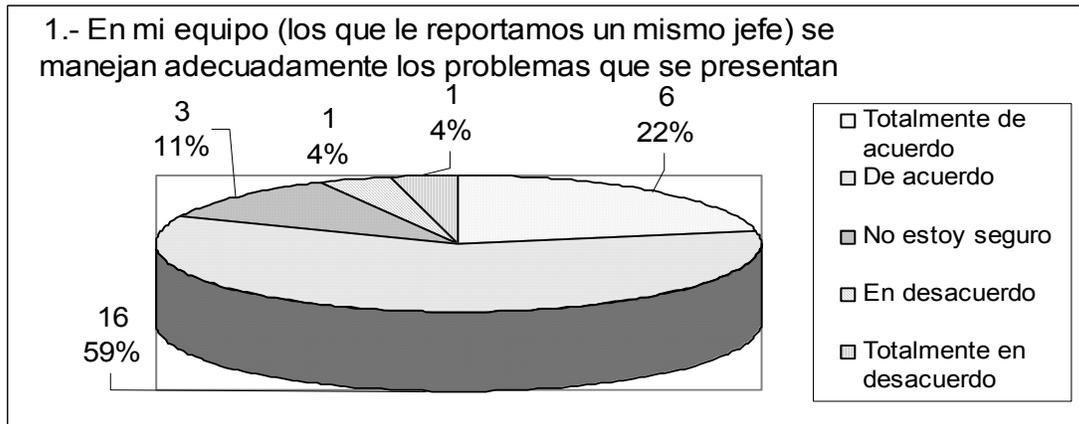
I.- Asigne prioridades a las cinco principales razones que lo harían cambiarse a otra empresa(1 es la más importante y 5 la menos importante).



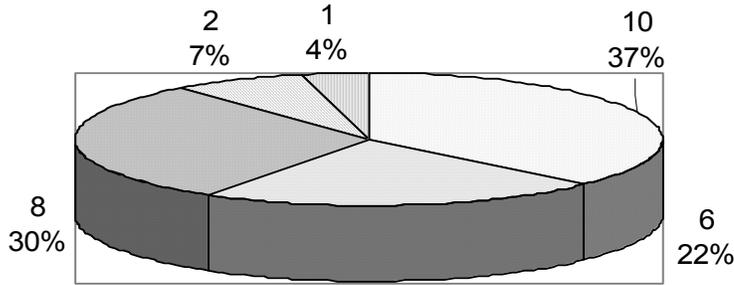




COLABORACIÓN

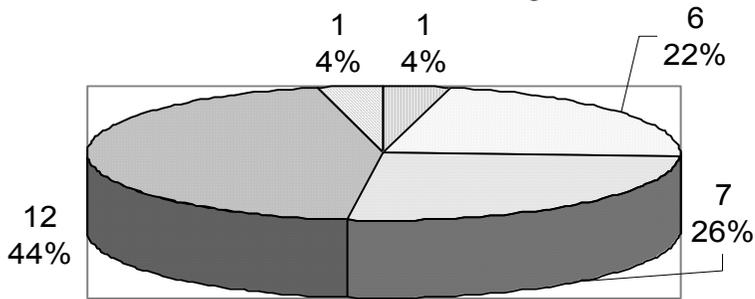


3.- Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros



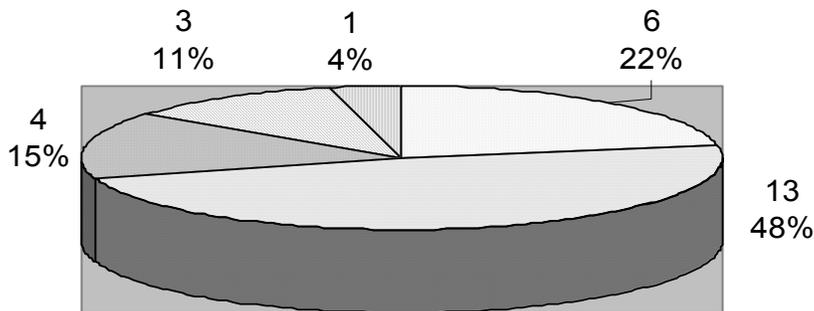
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- Siempre que yo quiero ayuda de otros departamentos la obtengo

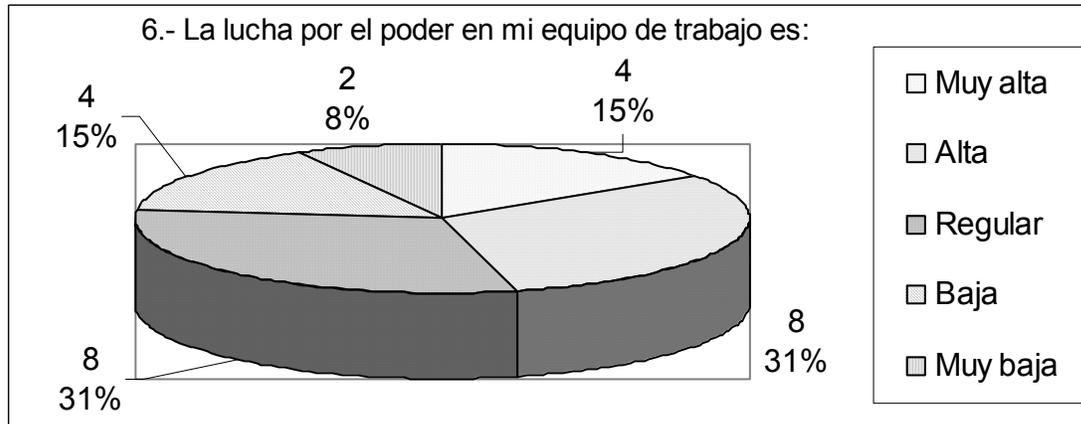


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

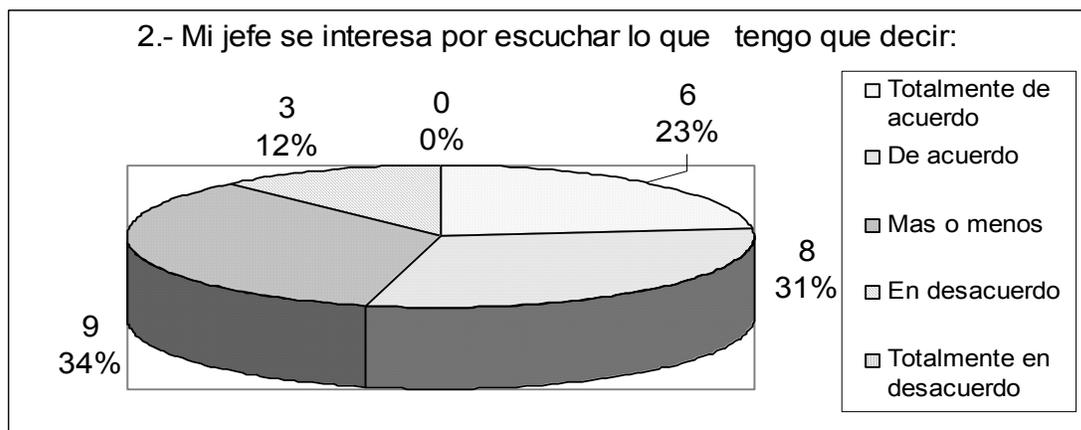
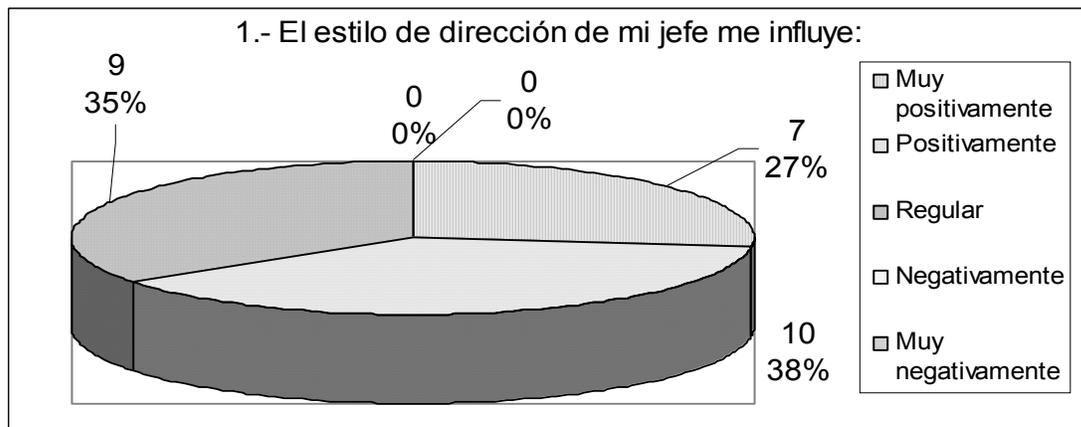
5.- La comunicación buena en mi equipo de trabajo es:



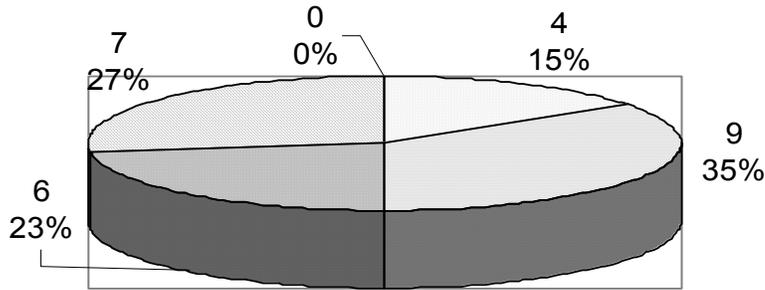
- Muy grande
- Grande
- Regular
- Baja
- Muy baja



ESTILO DE LIDERAZGO

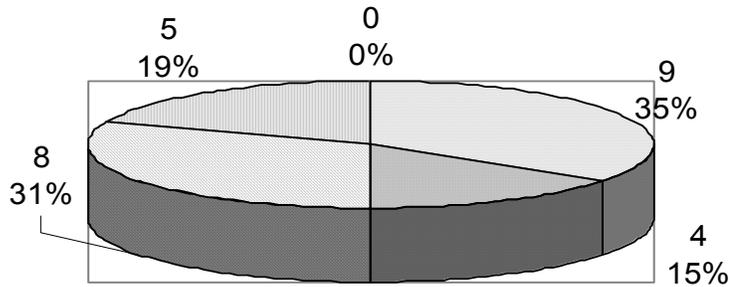


3.- Yo puedo decir a mi jefe libremente cuándo estoy en desacuerdo con el



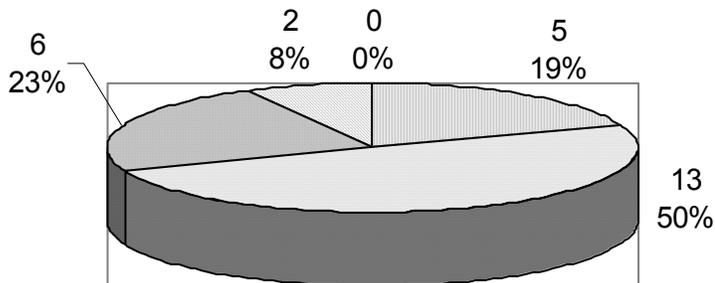
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Mas o menos
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar:



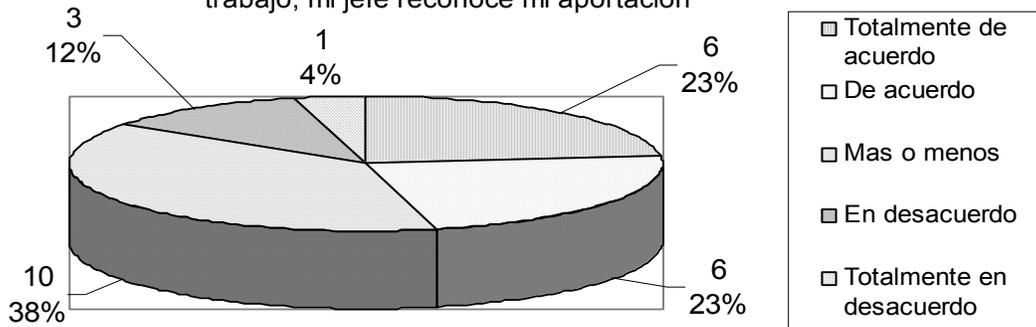
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Mas o menos
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5.- Las decisiones en mi equipo de trabajo (los que le reportamos a un mismo jefe) se toman:



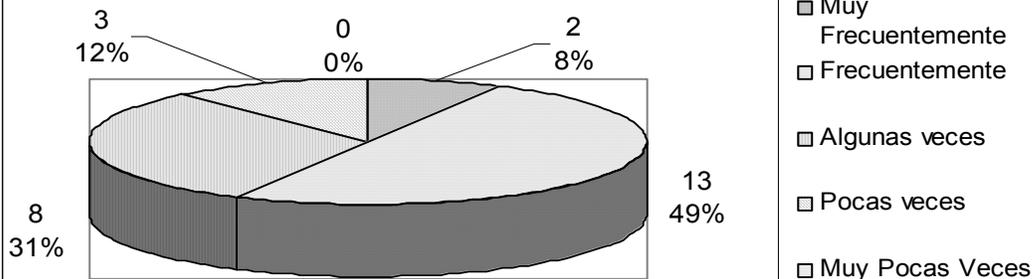
- Muy a tiempo
- A tiempo
- Algunas veces a tiempo
- Fuera de tiempo
- Muy fuera de tiempo

6.- Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación

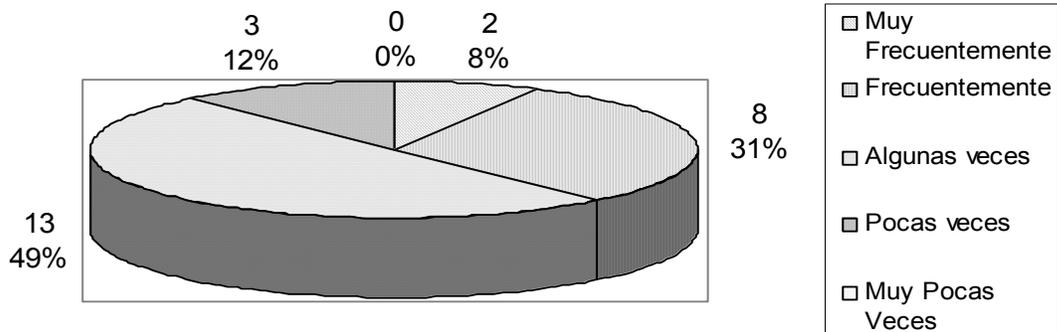


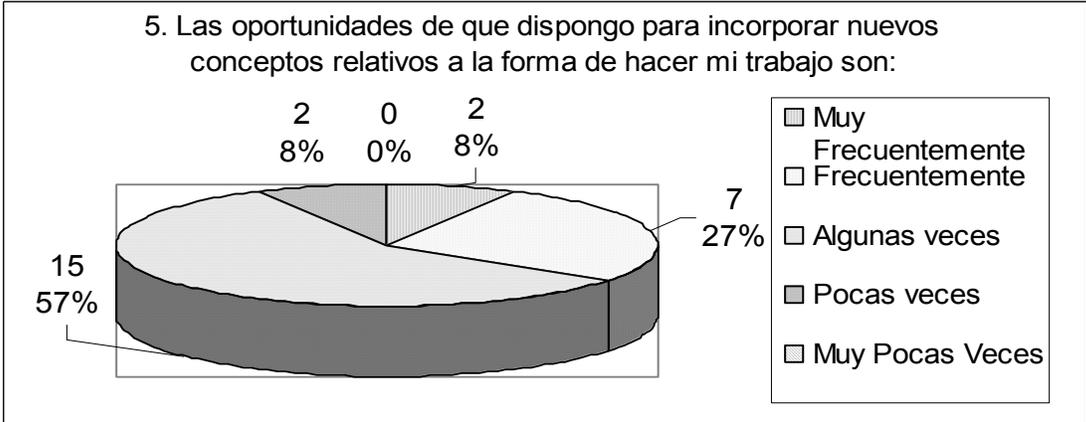
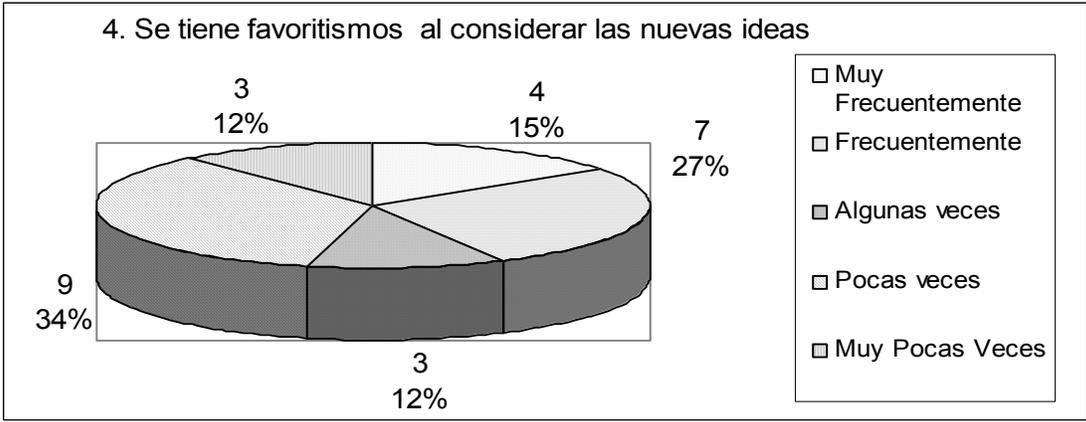
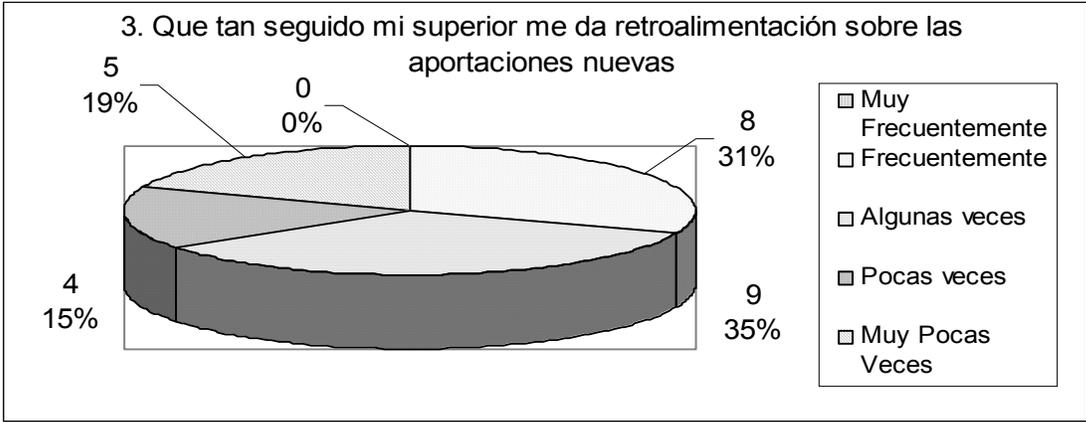
INNOVACIÓN Y CAMBIO

1. Revisamos(en mi equipo de trabajo) nuestro trabajo buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad:

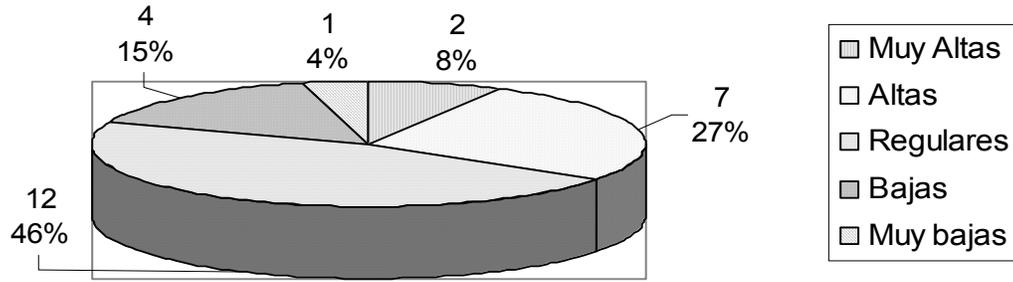


2. En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez.



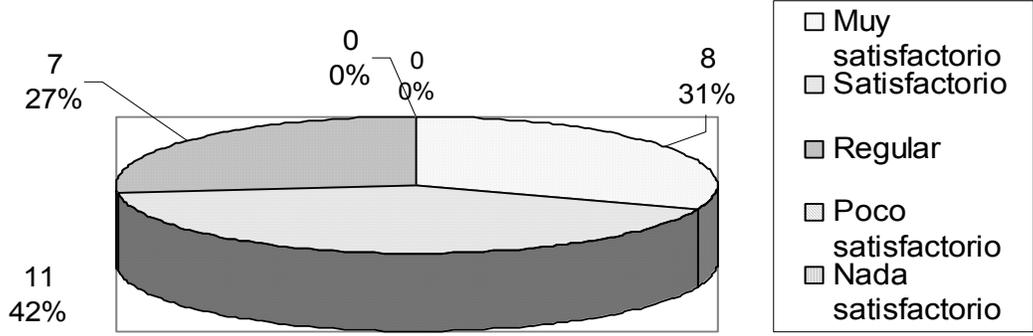


6. Las oportunidades que tengo de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo son:

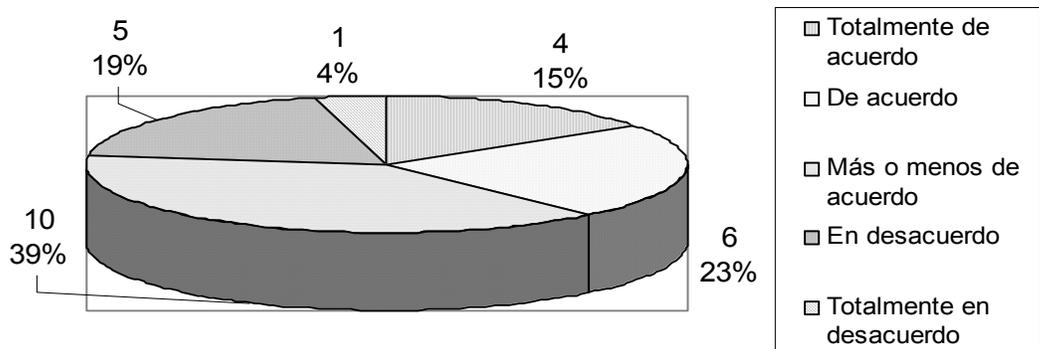


HIGIÉNICOS

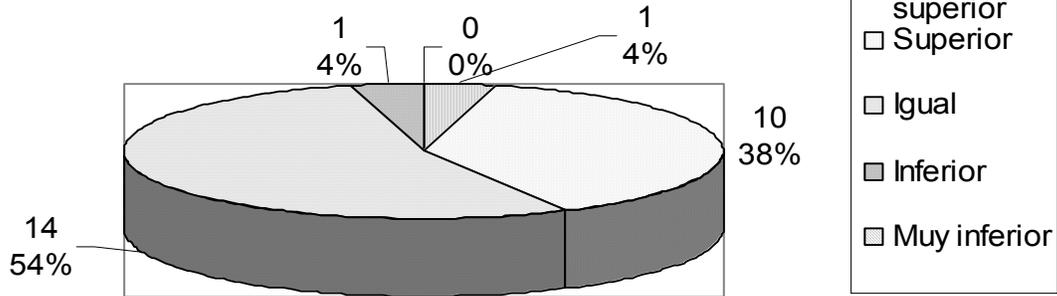
1. El confort y comodidad de mi área de trabajo es:



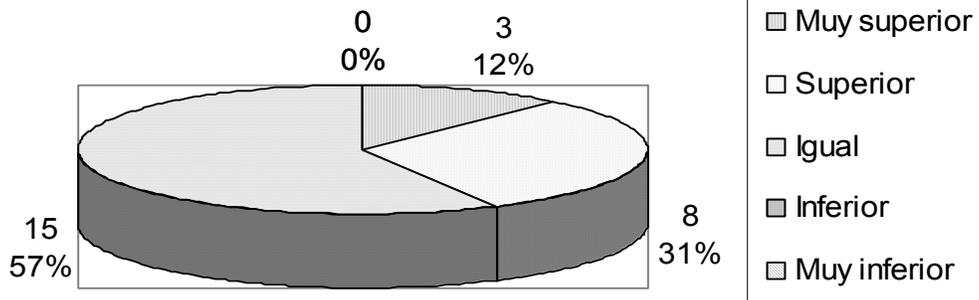
2. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería:



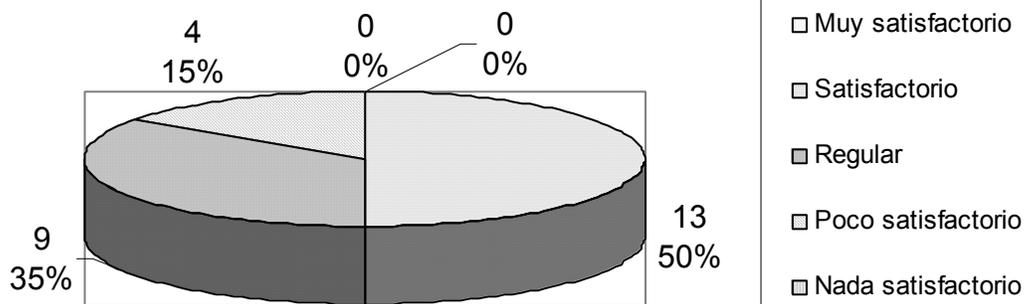
3- El sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería:



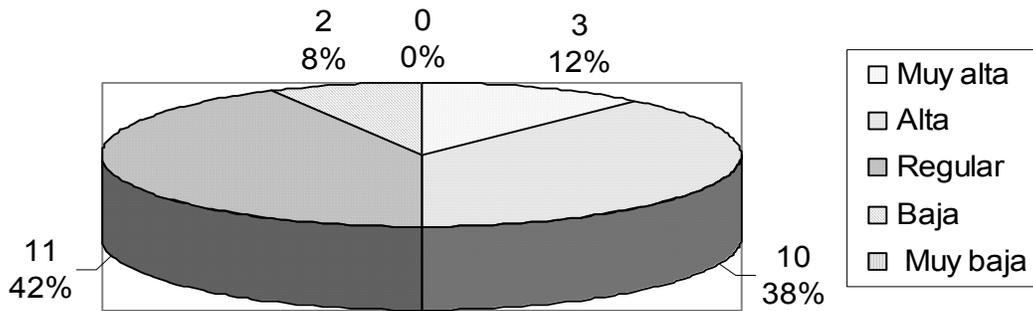
4- El sueldo y prestaciones que perciben en esta empresa personas que realizan un trabajo similar al mío es:



5.- La cantidad de sueldo y prestaciones que recibo es:

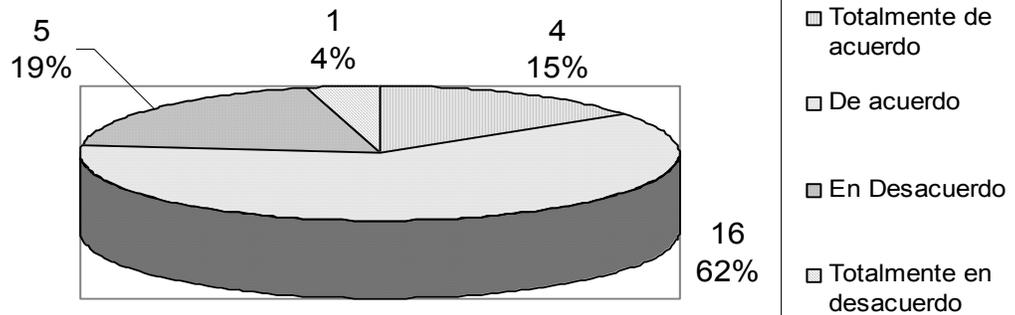


6.- La seguridad que tengo de conservar mi trabajo es:

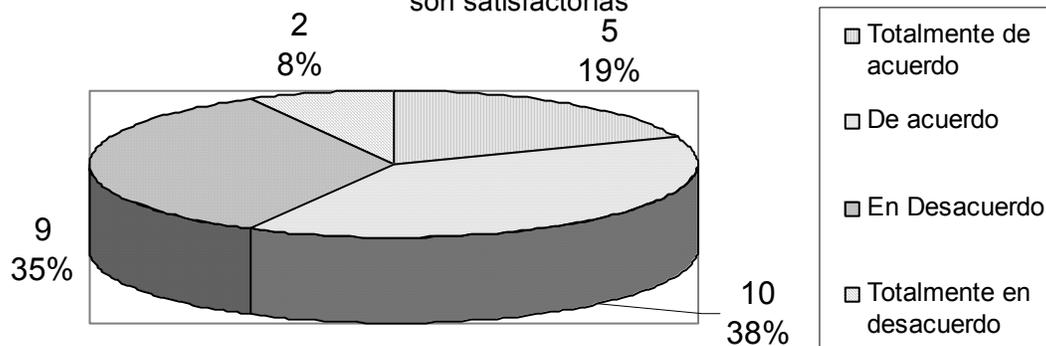


MOTIVACIONES

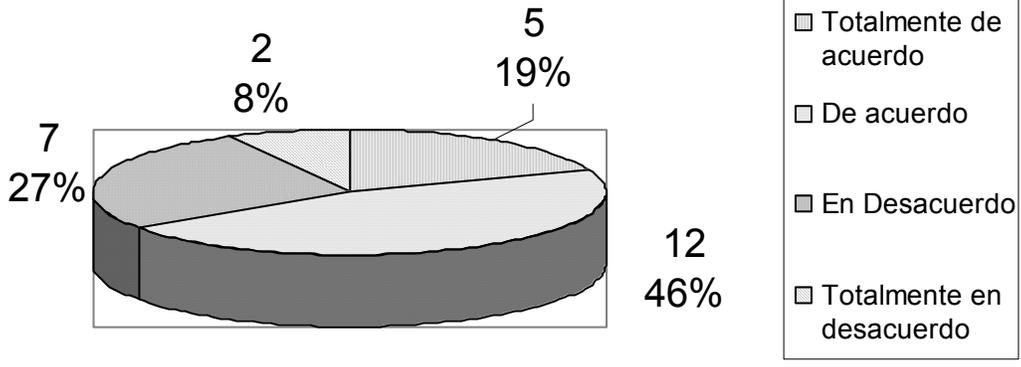
1.- Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales



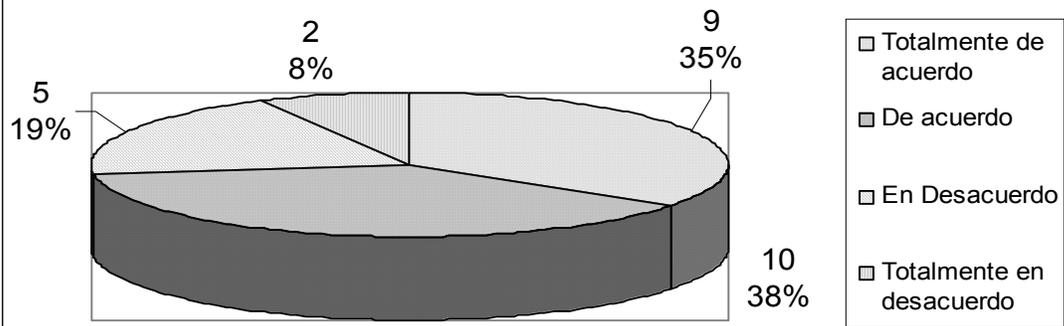
2.- Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias



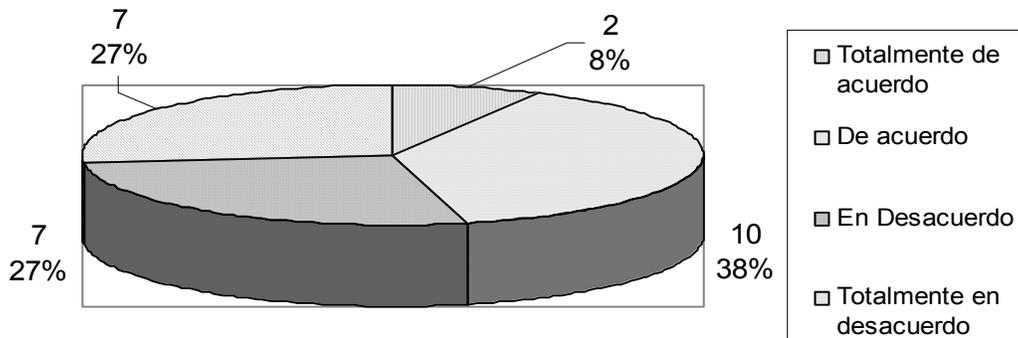
3.- En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad



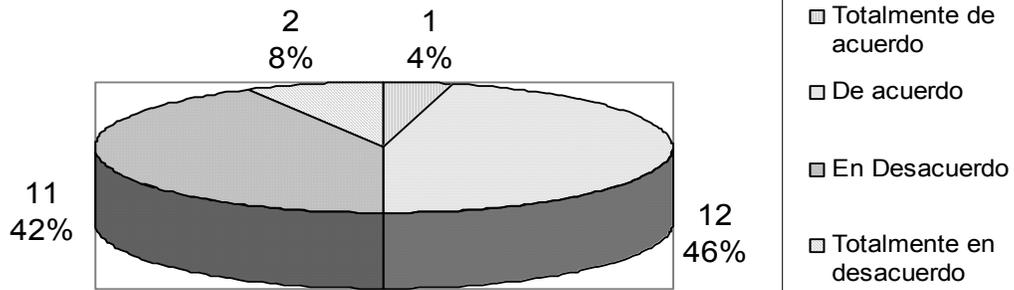
4- En esta organización se me trata con dignidad y respeto.



5.- En mi empresa se premia a aquellos que hacen el trabajo bien

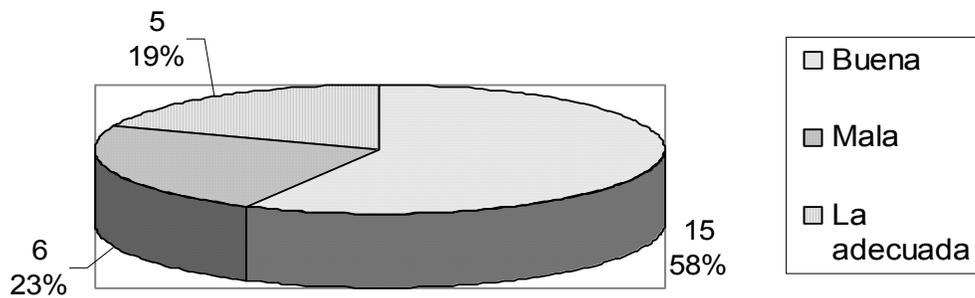


6.- Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo.

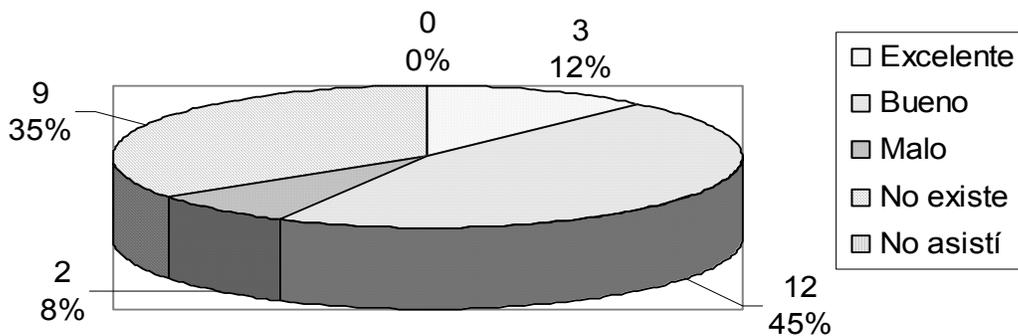


ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

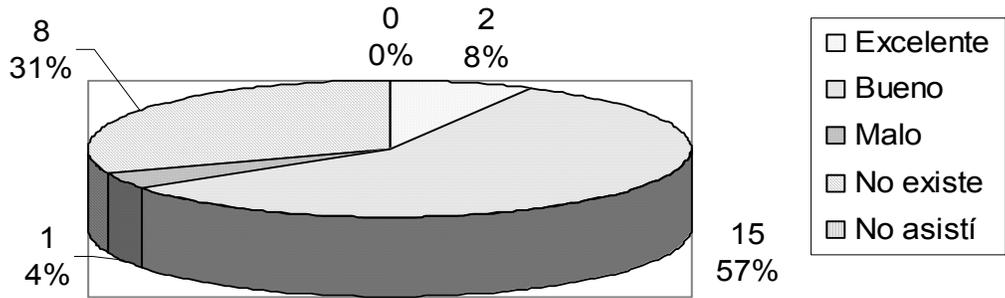
1.- Nuestra gente de selección es:



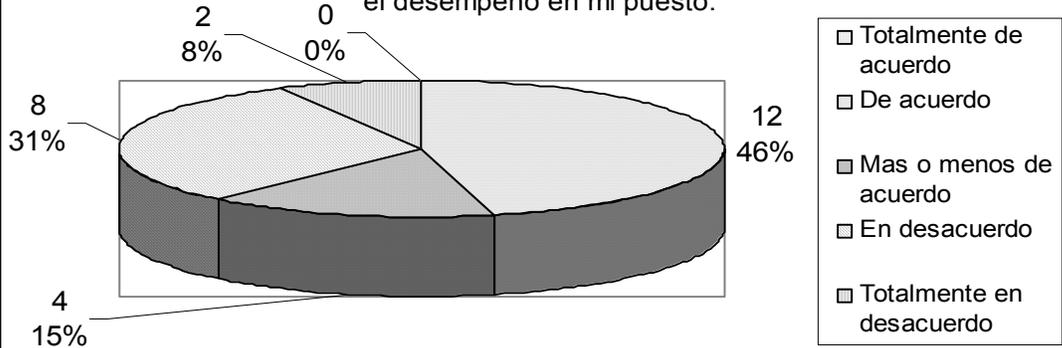
2.- El programa de inducción a mi puesto fue



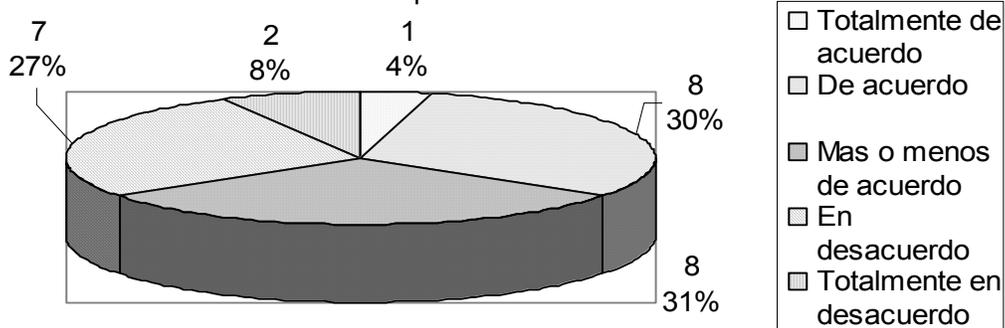
3.- Mi programa de inducción a la organización fue

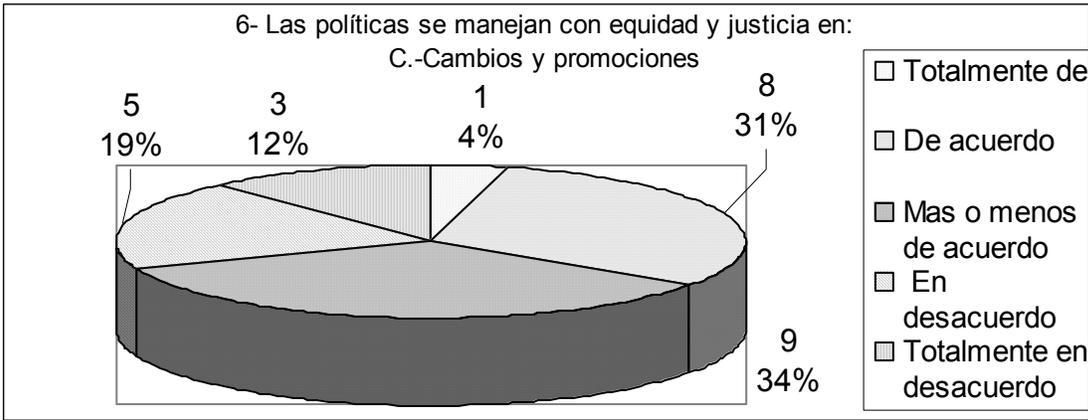
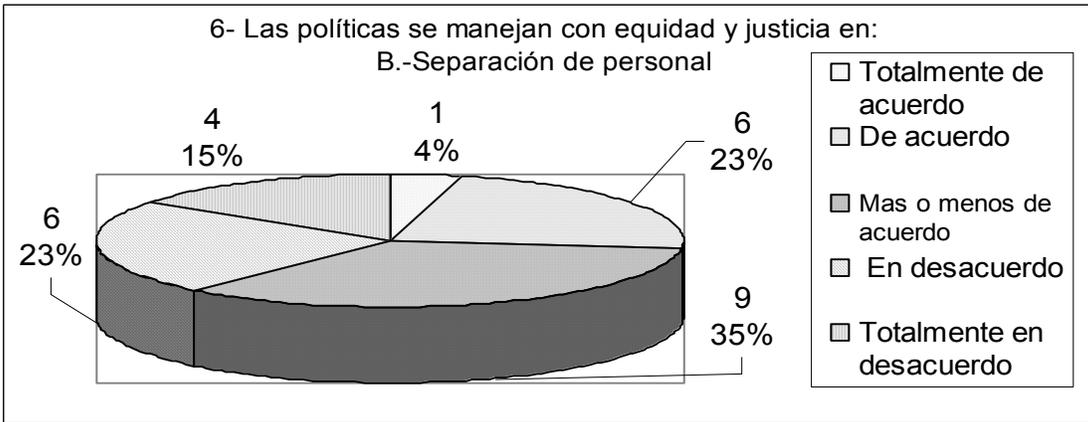
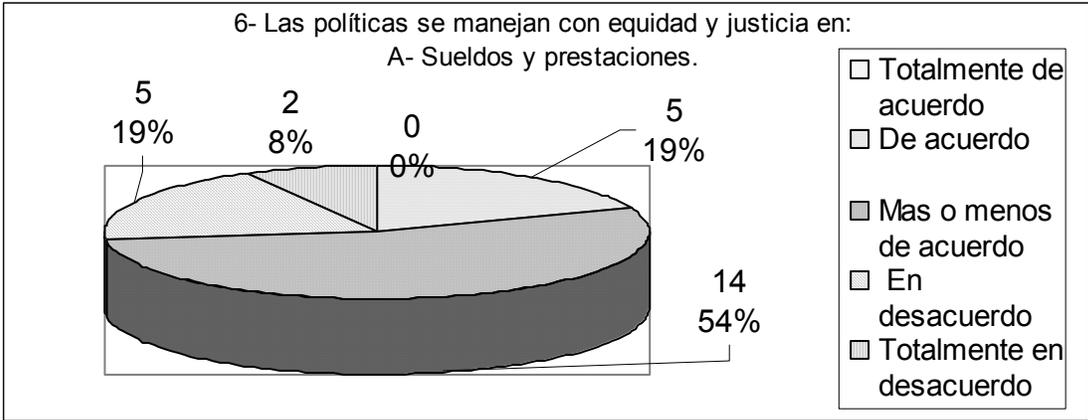


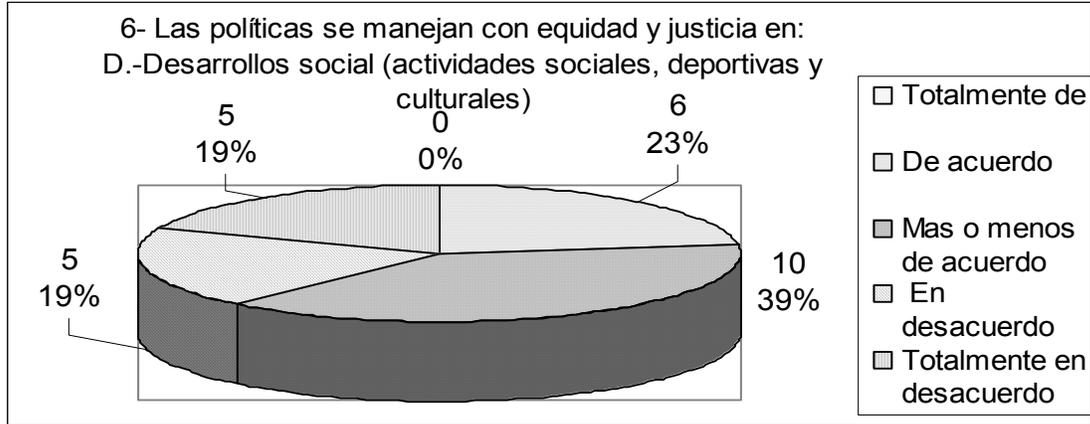
4.- Los Programas internos de desarrollo han contribuido a mejorar el desempeño en mi puesto.



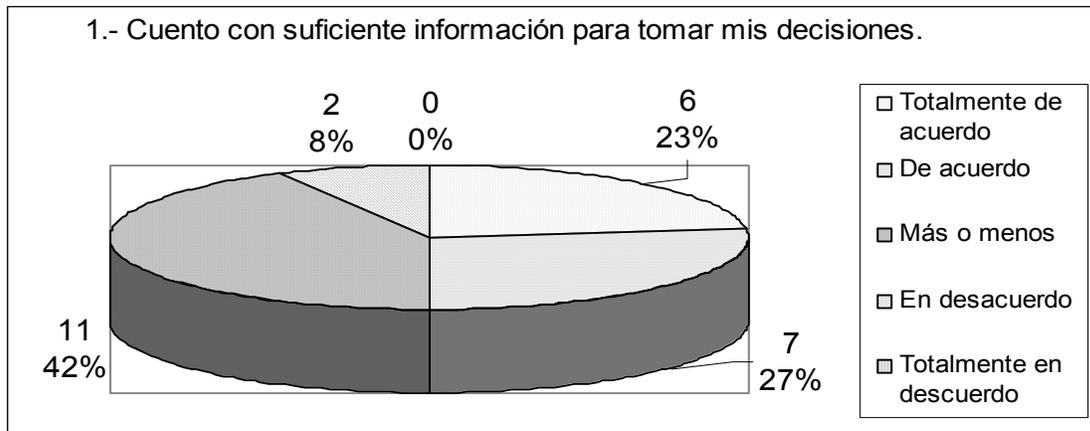
5.- Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio.



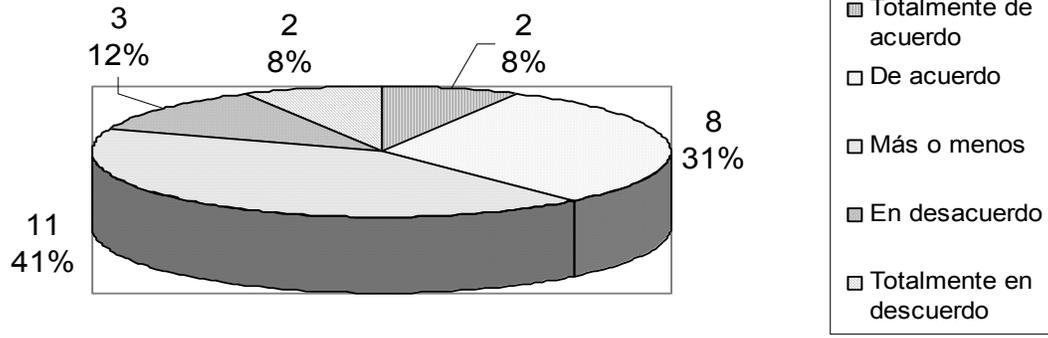




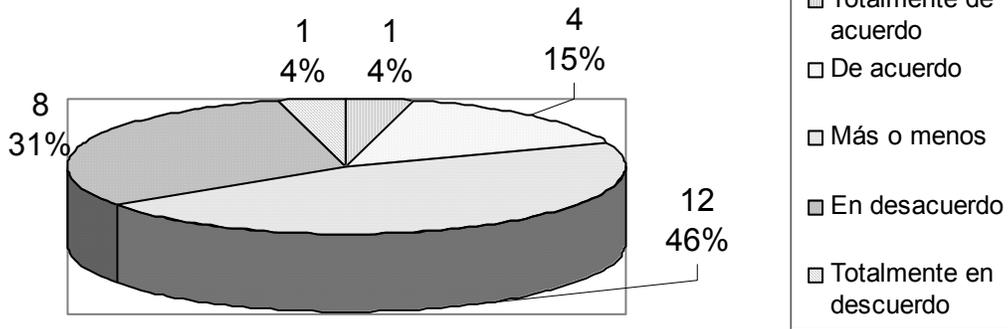
COMUNICACIÓN



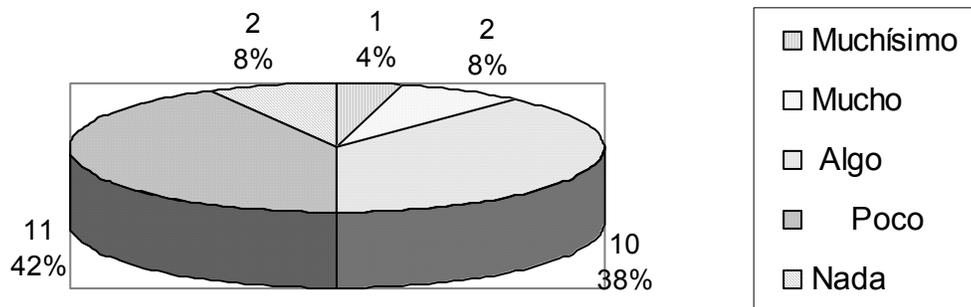
3.- Cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización.



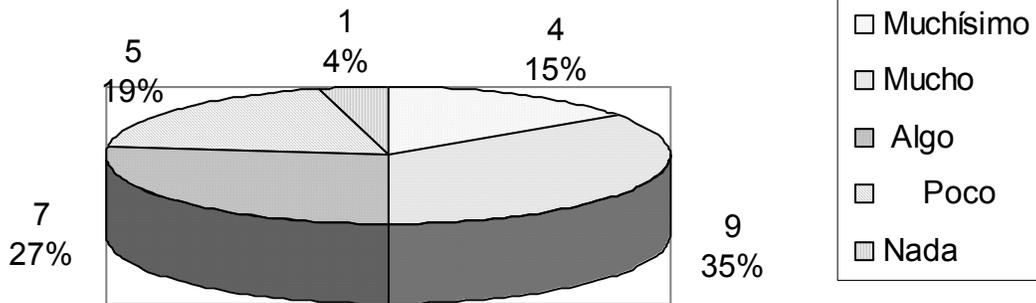
4.- La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos comunicados, manuales) es adecuada y suficiente



5.- La comunicación en la empresa tiende a ser negativa.

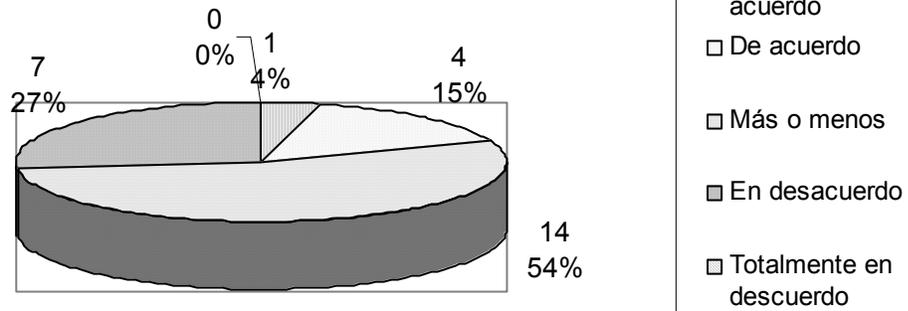


6.- La comunicación que tengo con mi jefe tiende a ser negativa

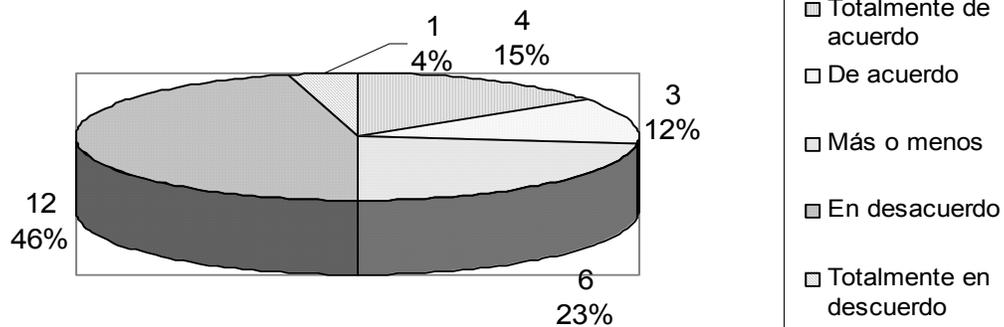


STRESS Y PRESIONES

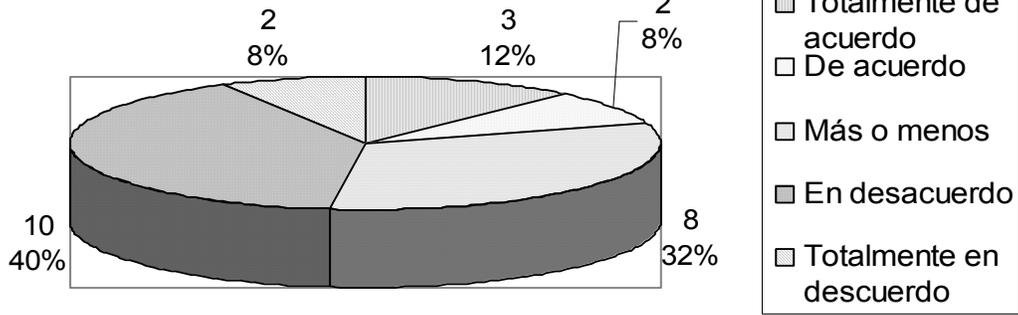
1.- Por falta de tiempo he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería de hacer.



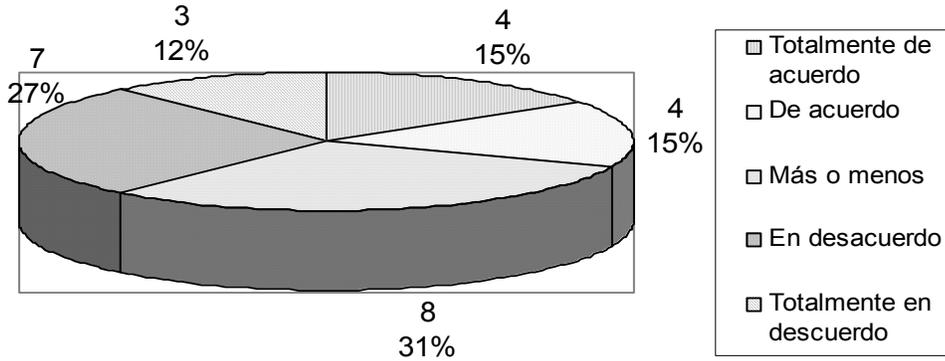
2.- Últimamente me siento muy tenso y cansado por exceso de trabajo.



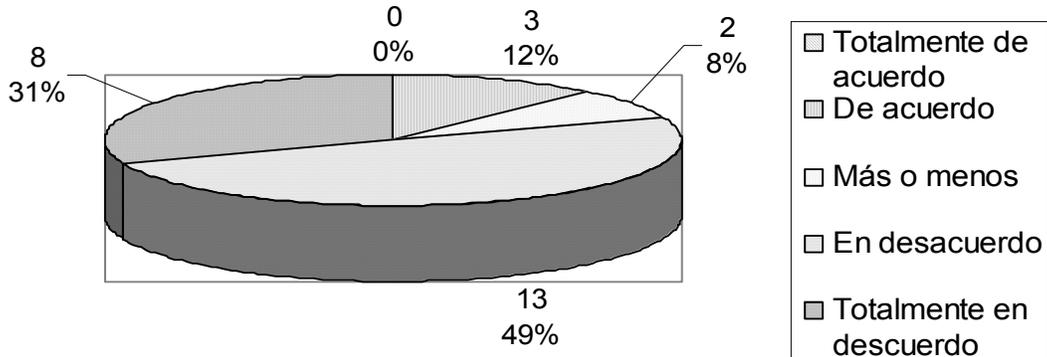
3. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas

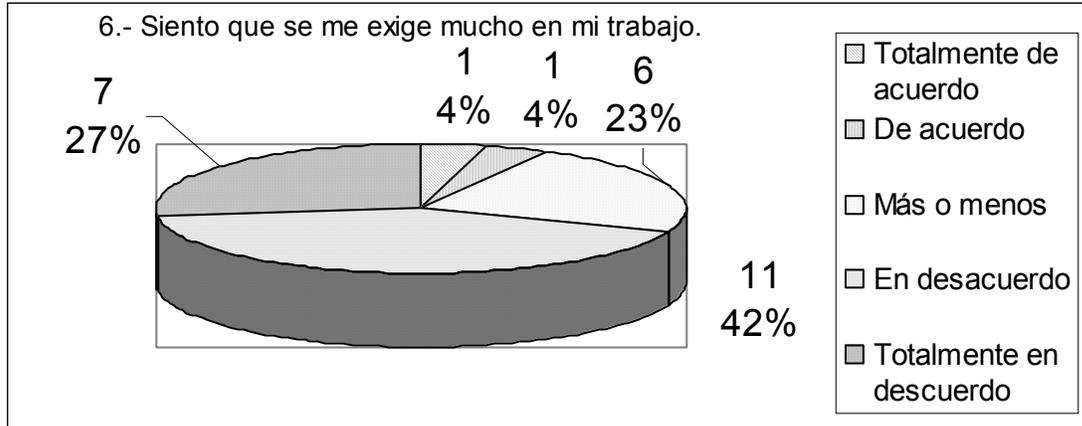


4.- He descuidado la tensión de mi familia por exceso de trabajo.

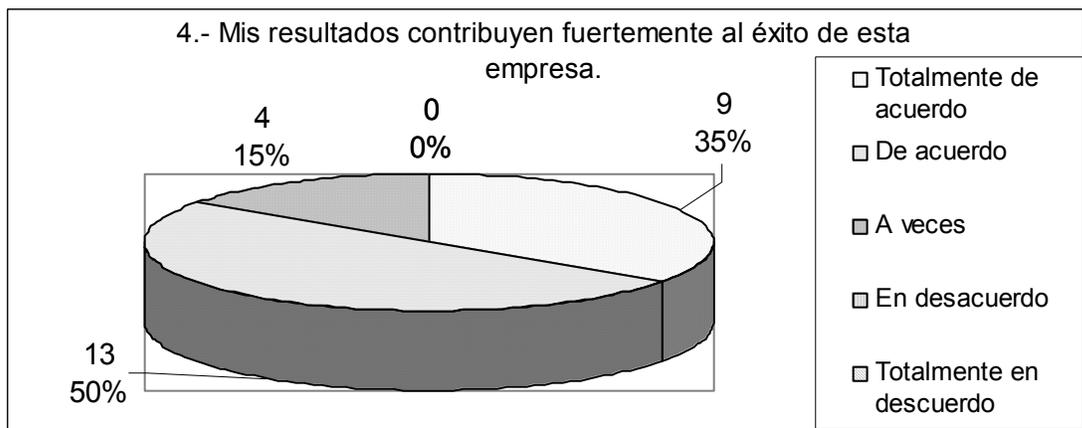
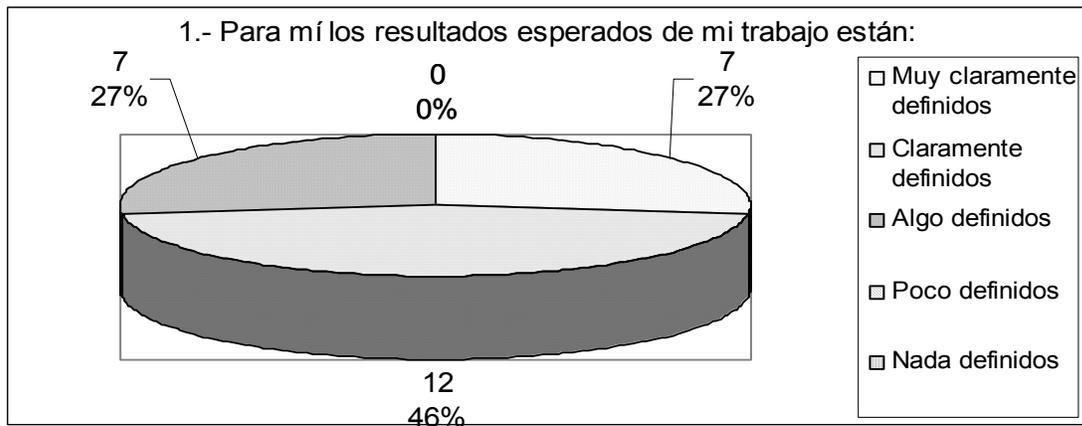


5.- Siento que se me esta dando un mal trato.

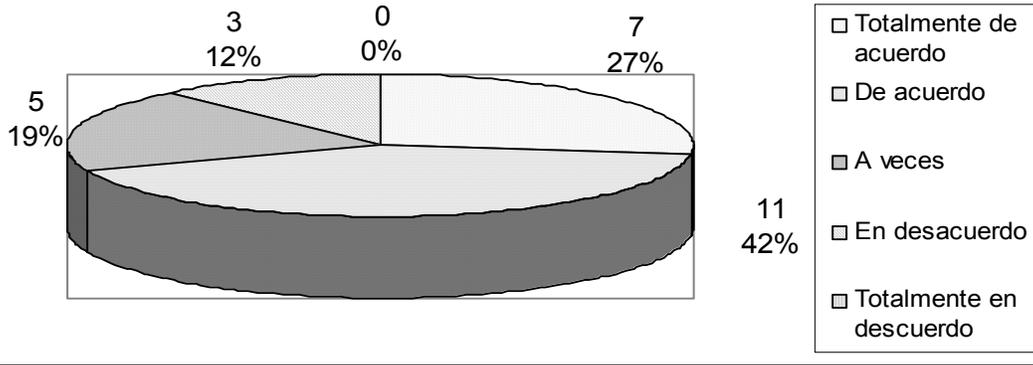




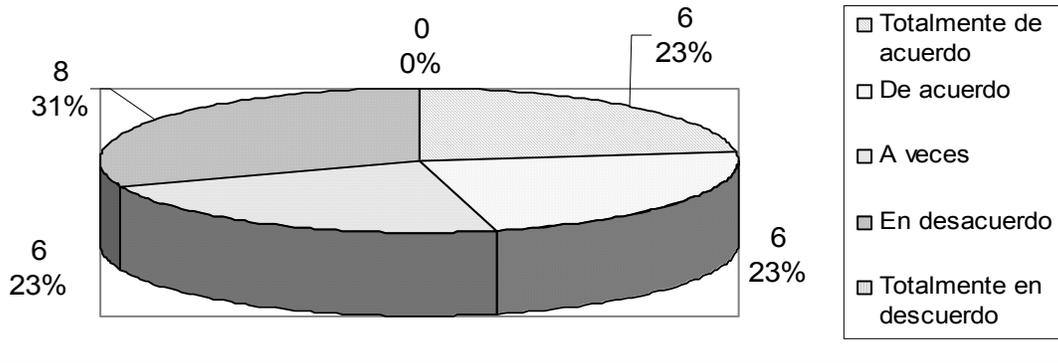
PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS



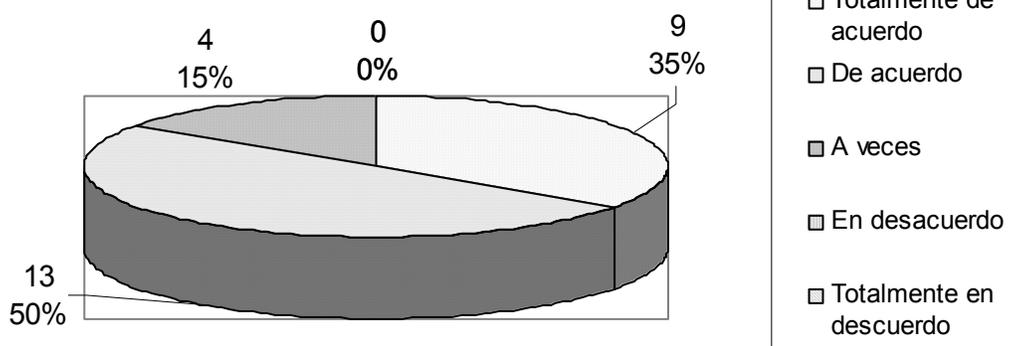
2.- En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados

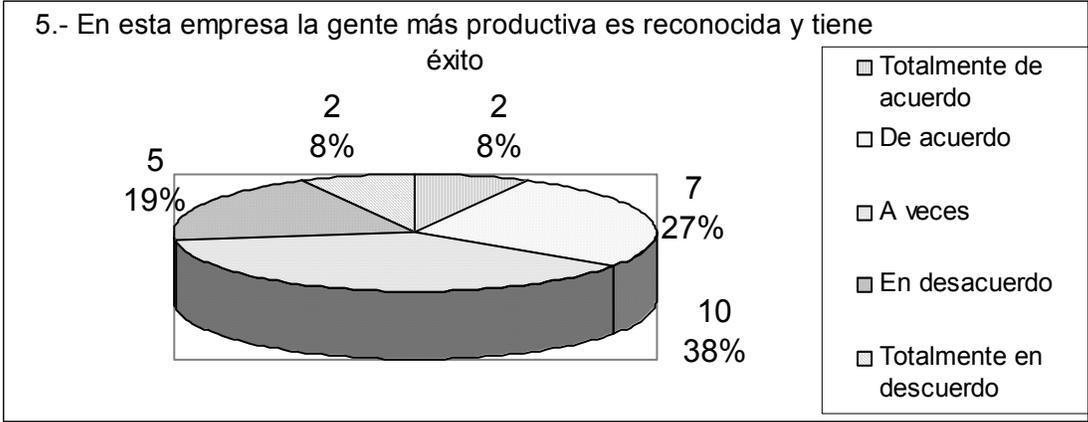


3.- Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa.

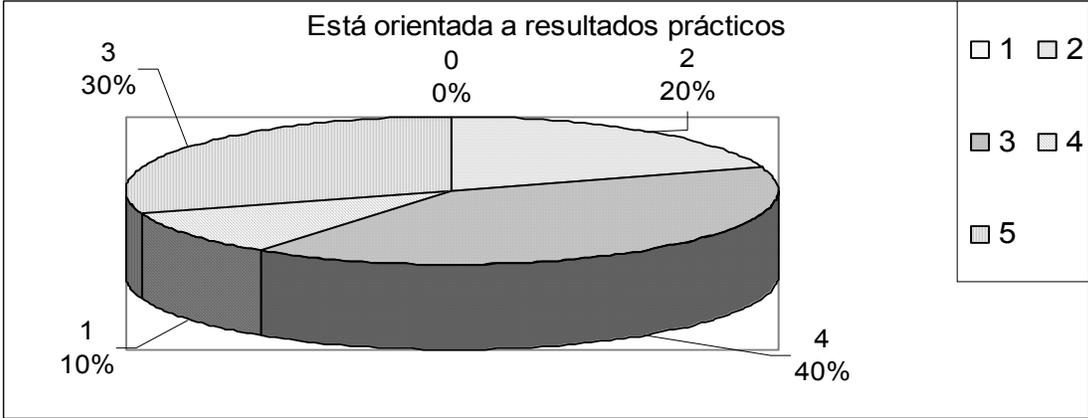
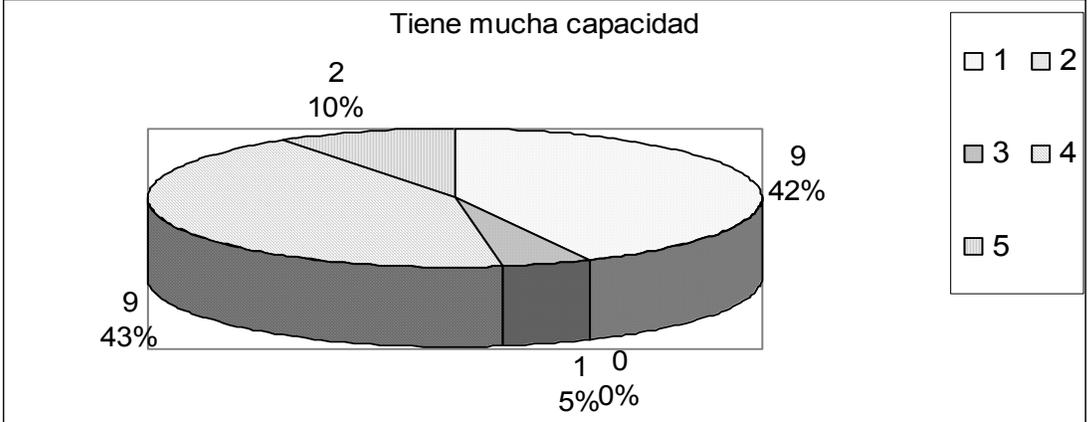


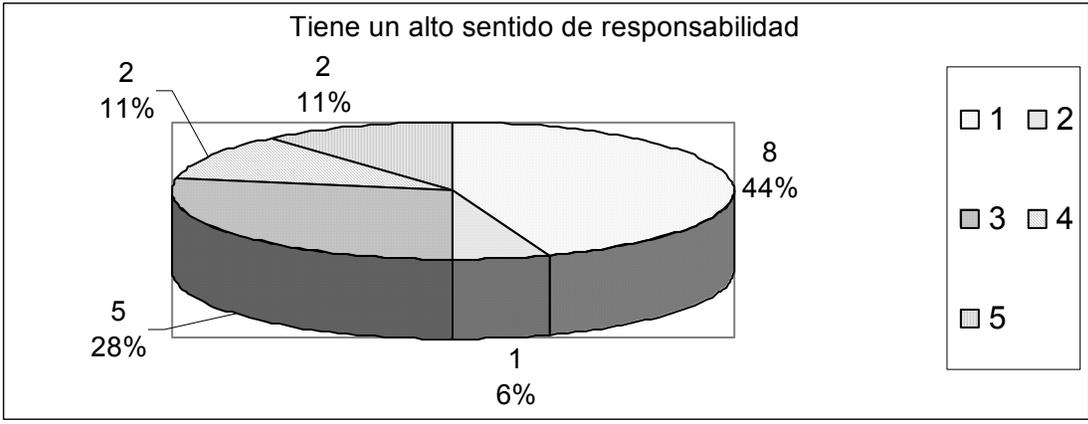
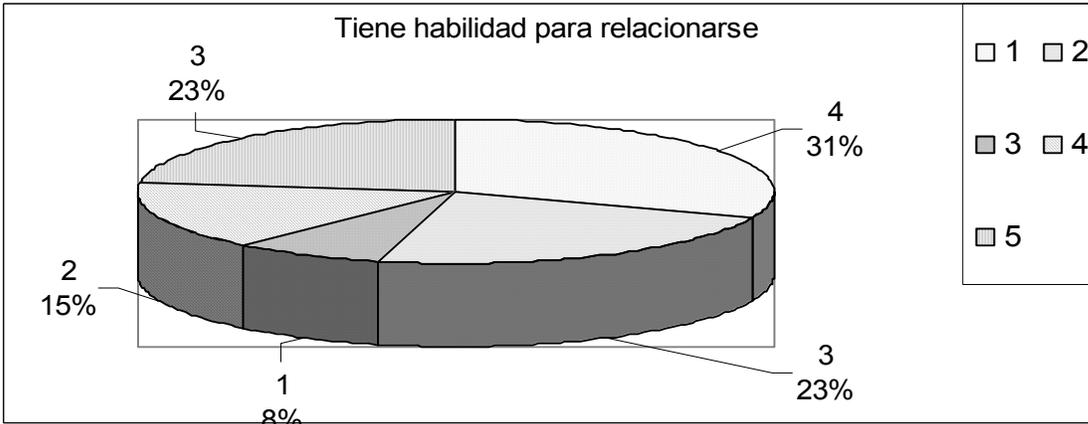
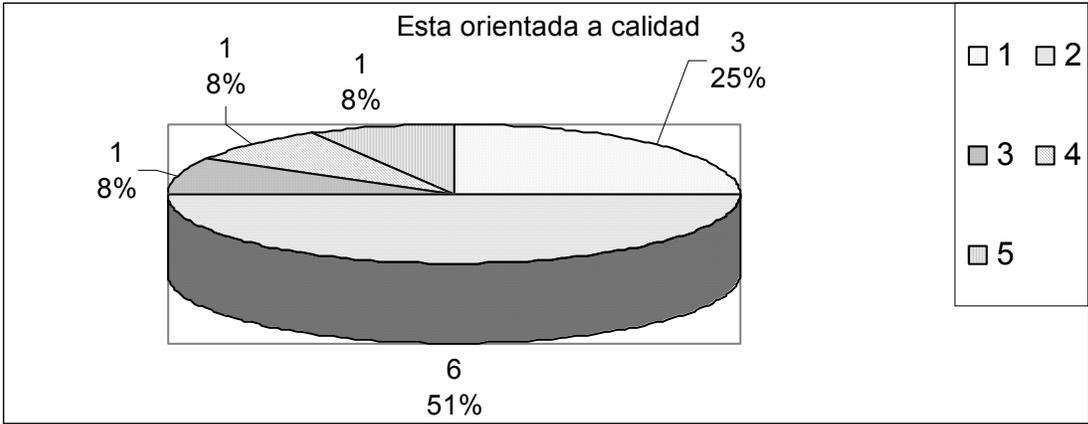
4.- Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa.

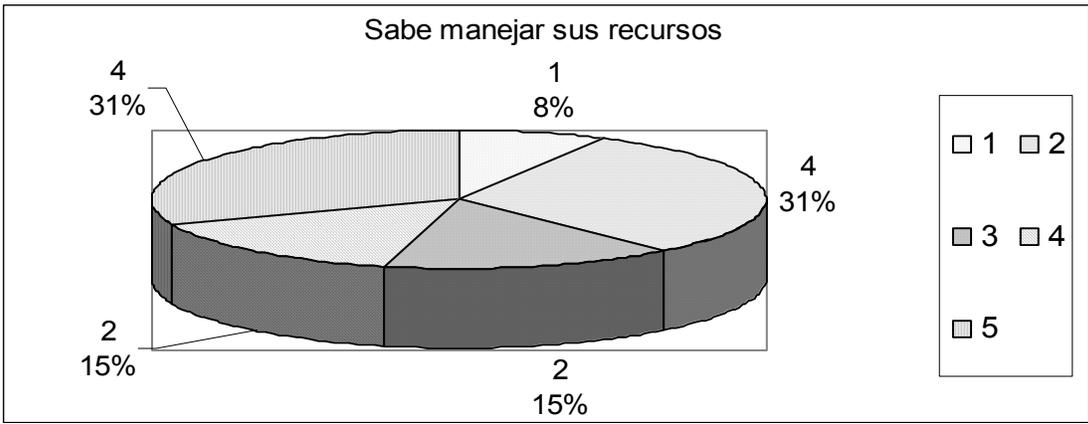
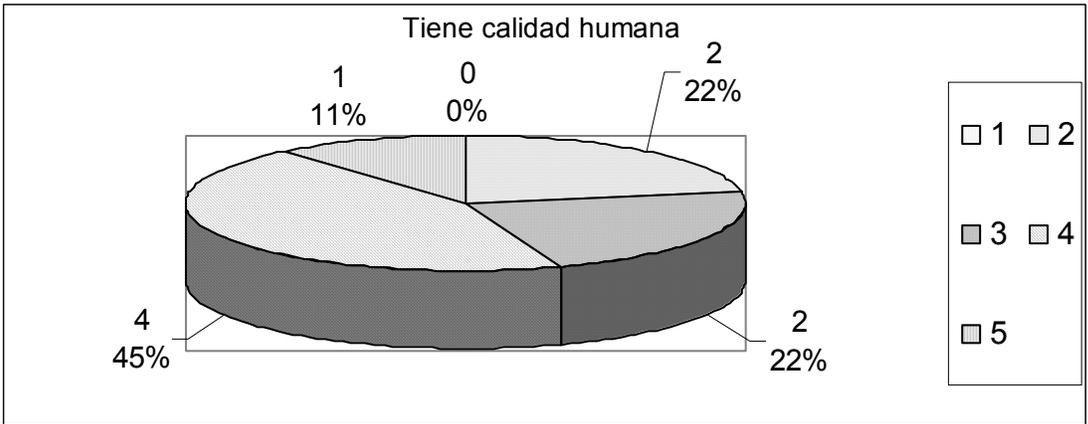
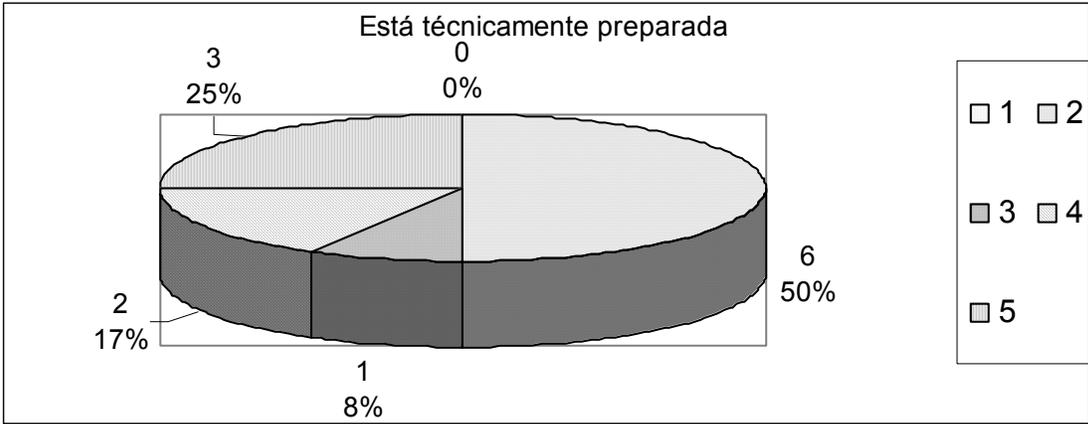


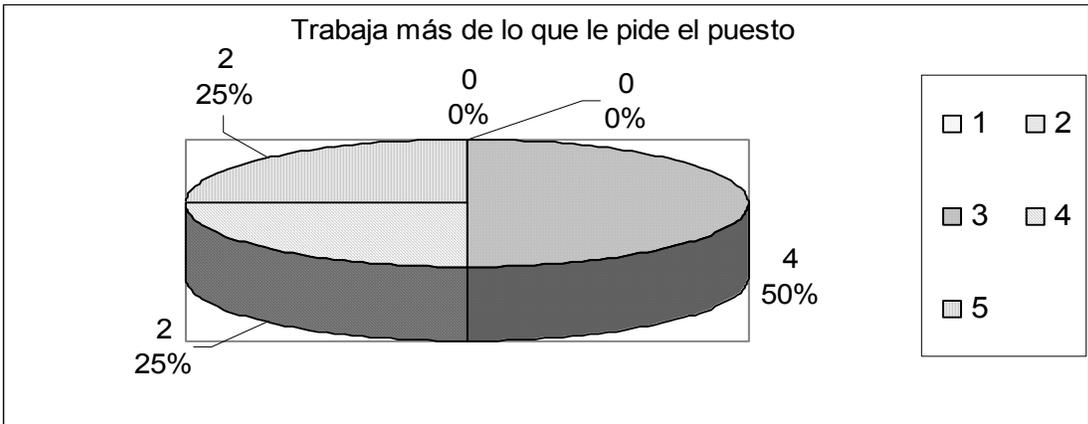
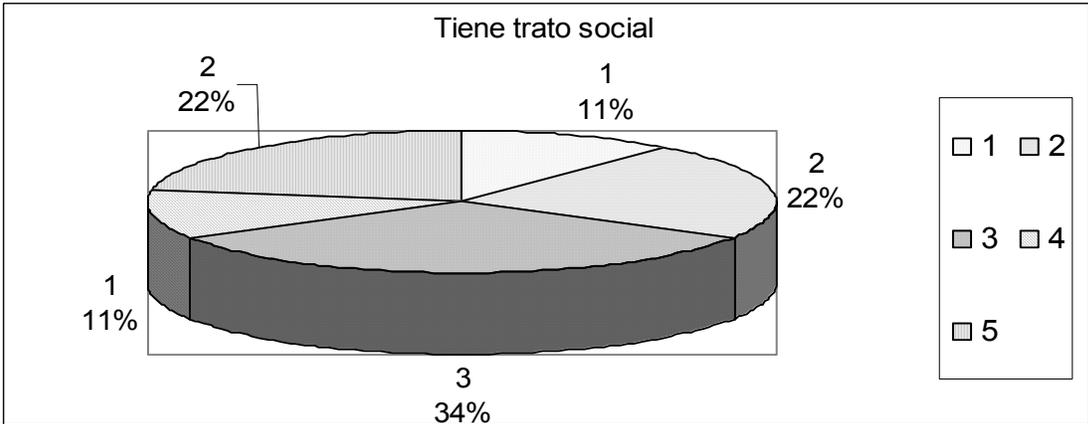
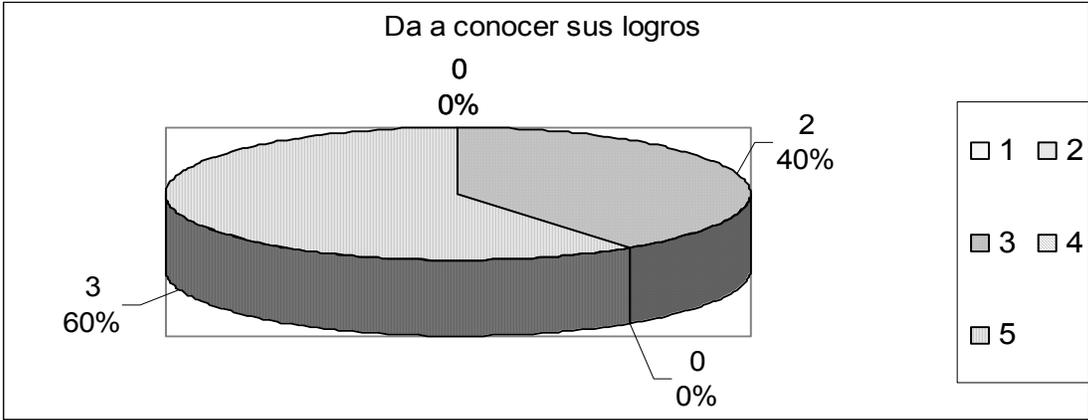


II. Asigne prioridades a las cinco principales razones por las que la gente progresa en su empresa (1 es la más importante y 5 la menos importante)

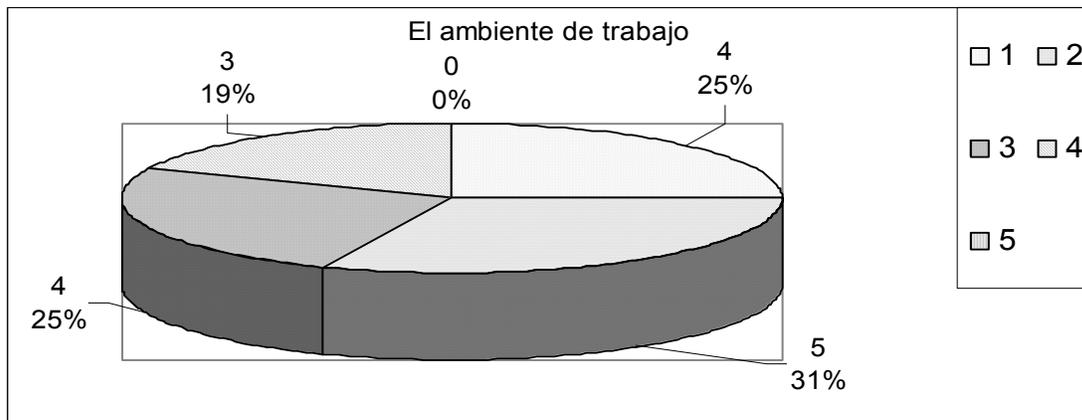
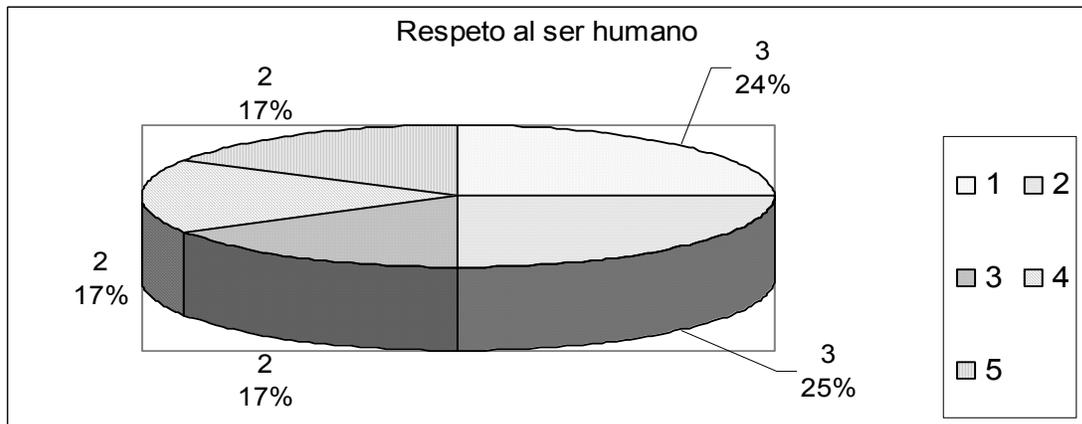
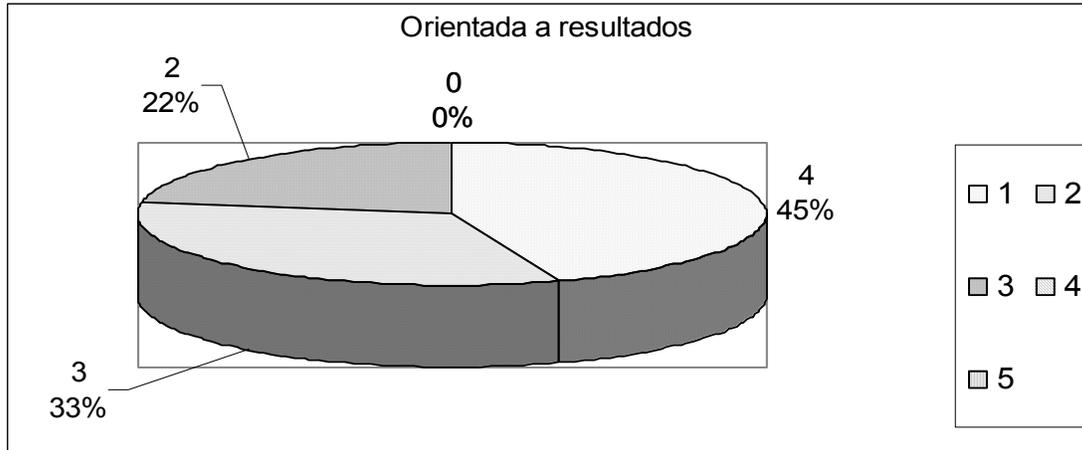


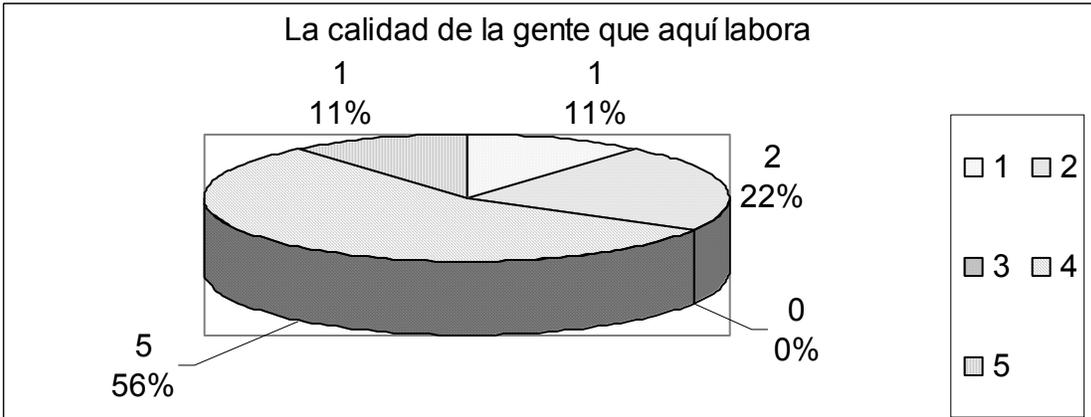
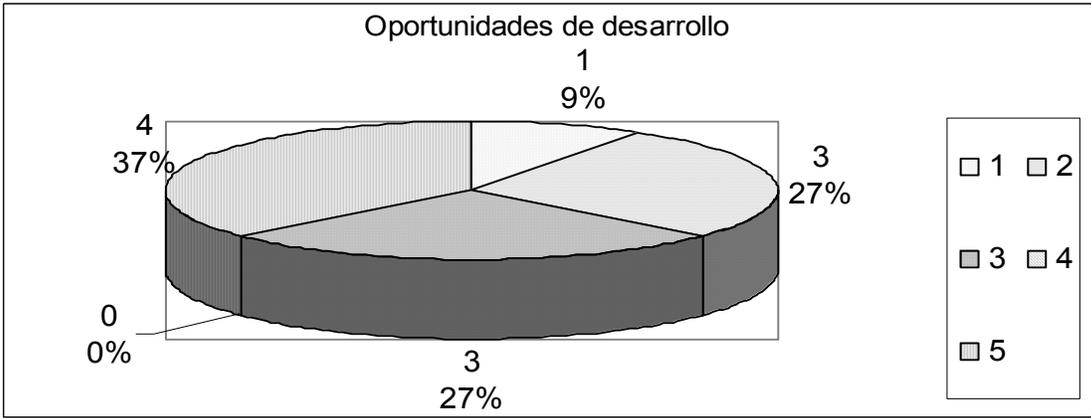
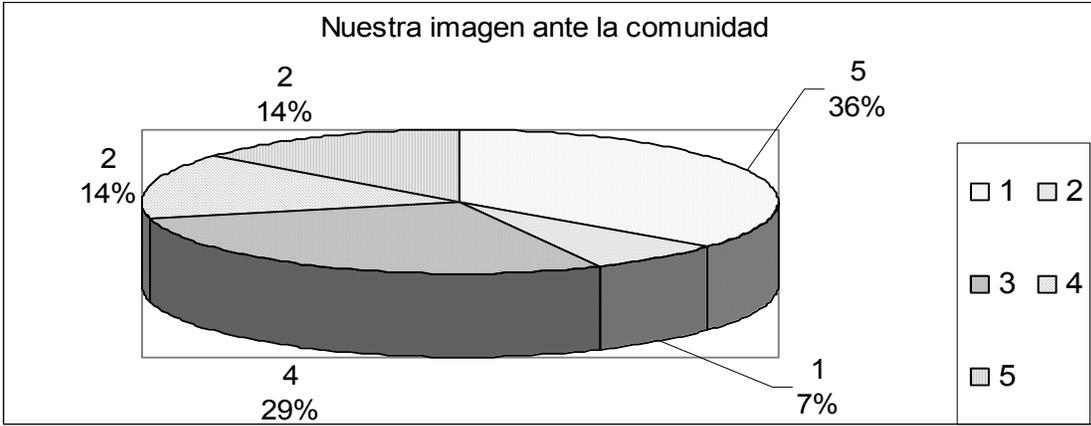


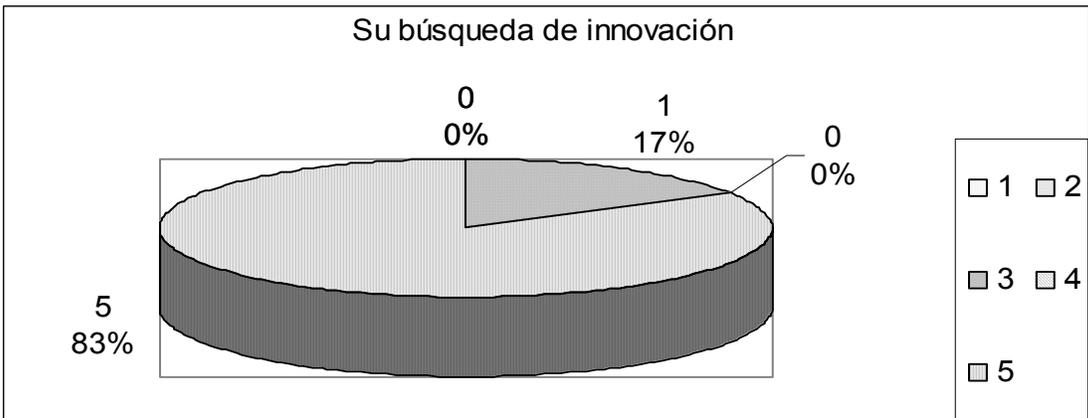
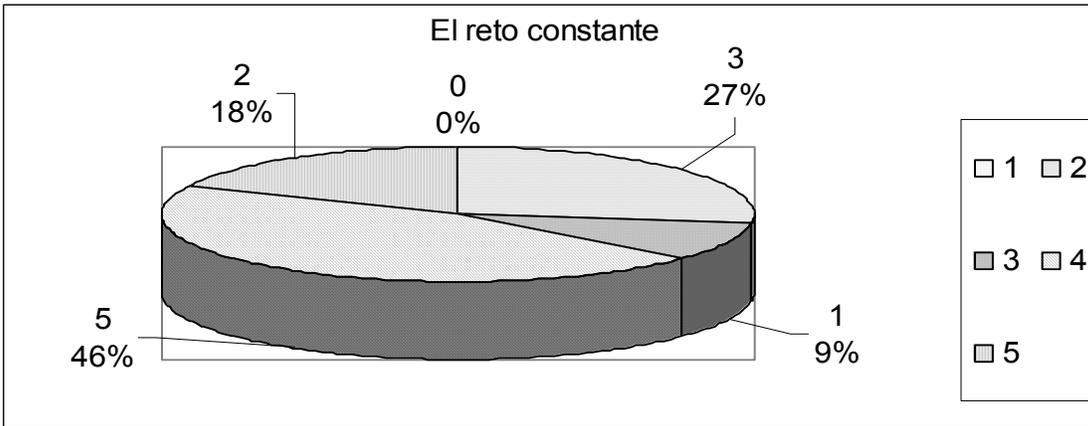
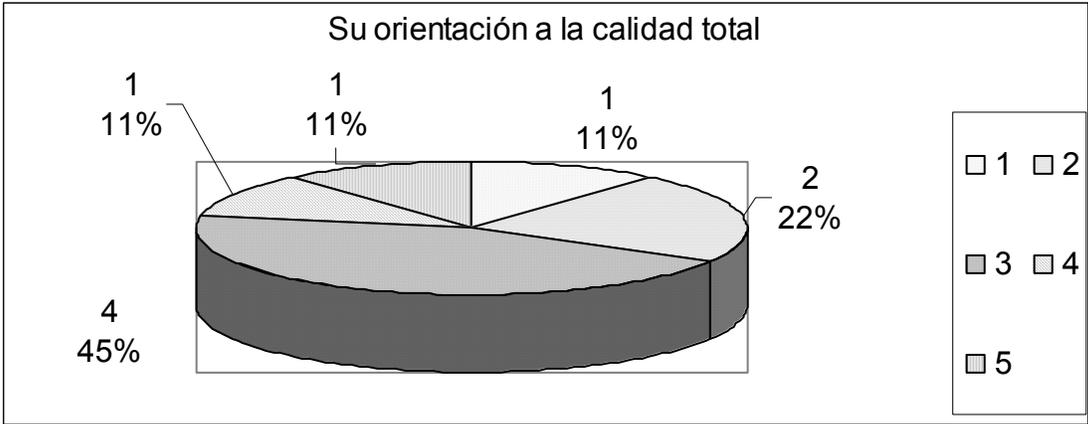


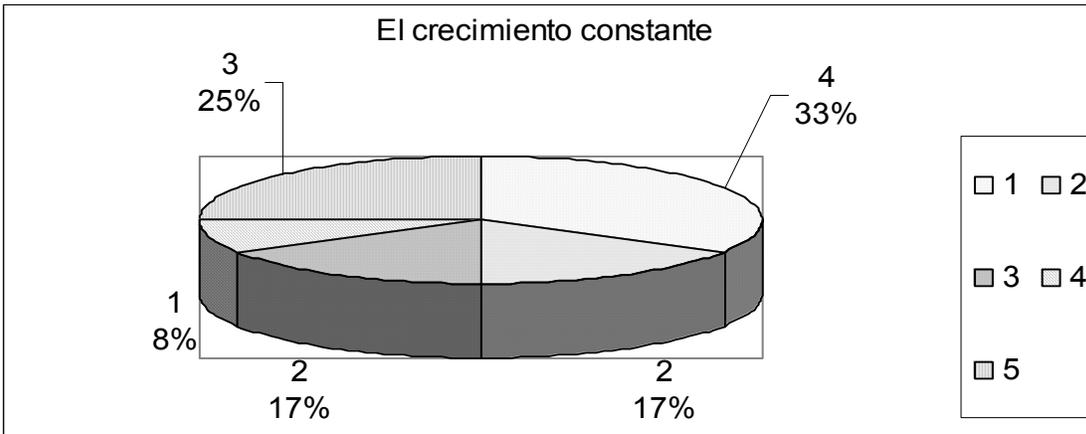
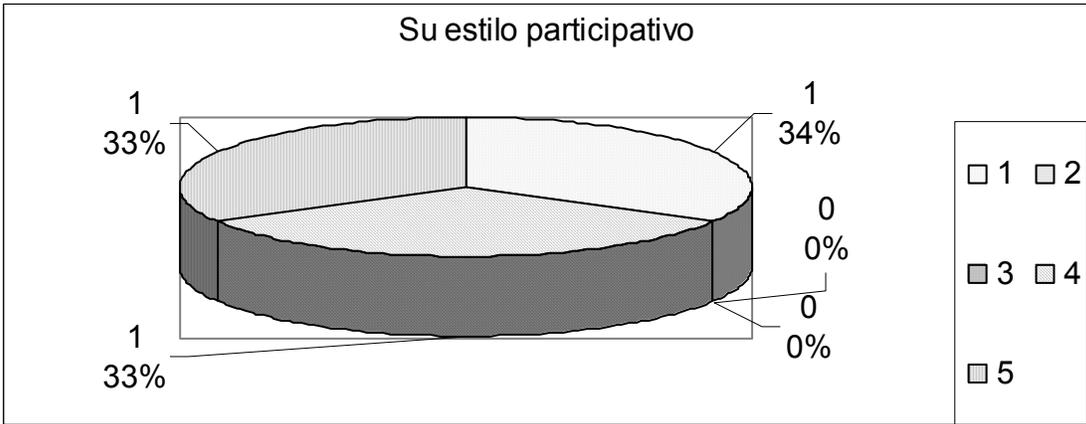
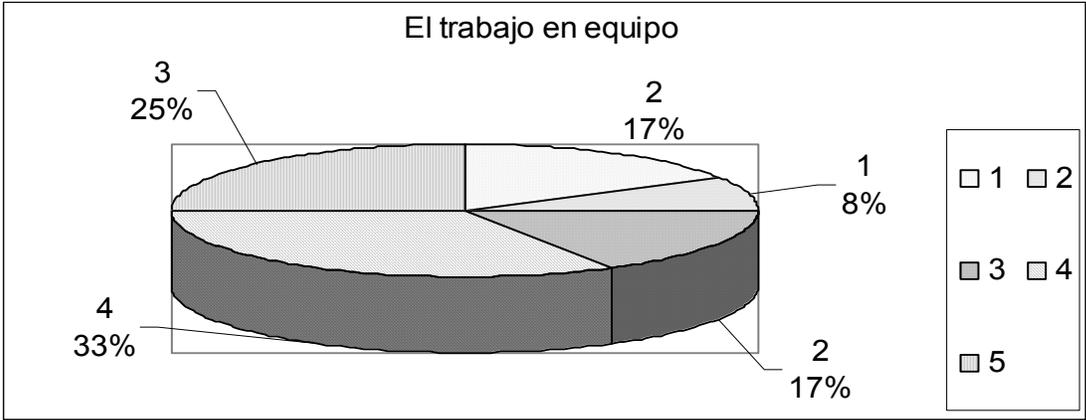


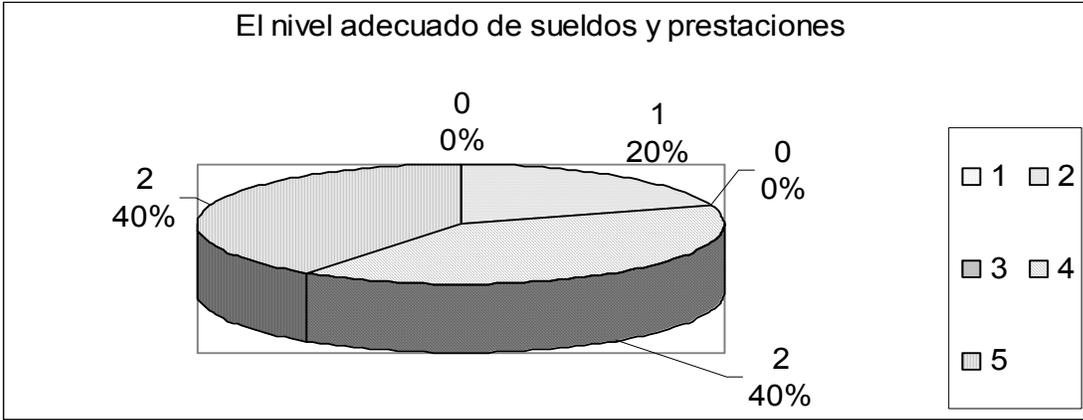
III. Jerarquiza las cinco características de mayor importancia para ti (asigna el número 1 a la que consideres más importante y así sucesivamente hasta el número 5) No repitas ningún número.



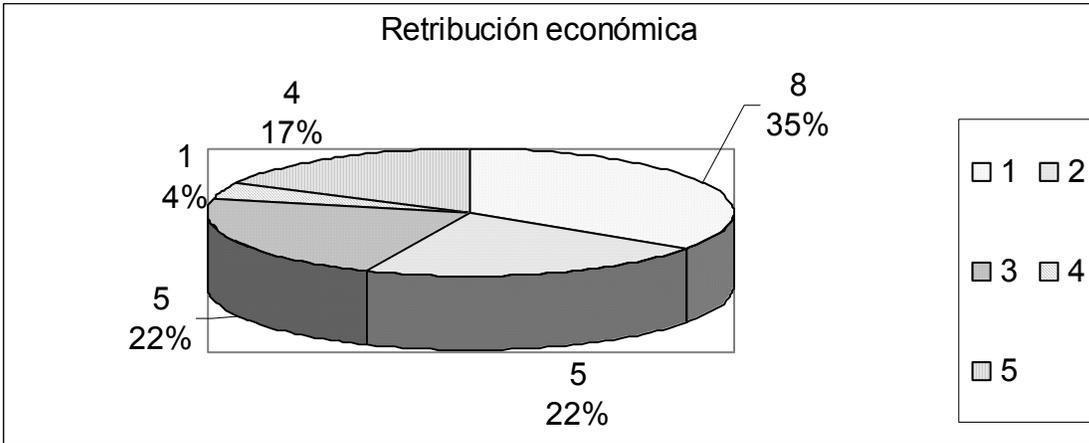
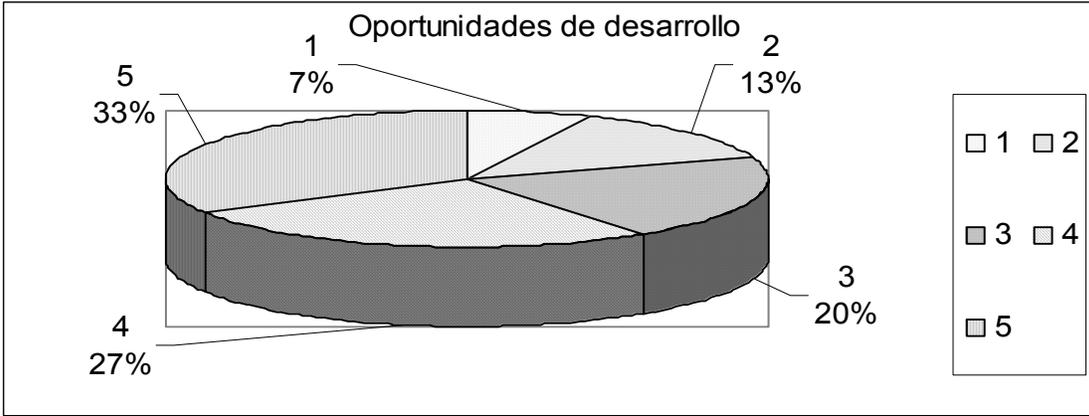


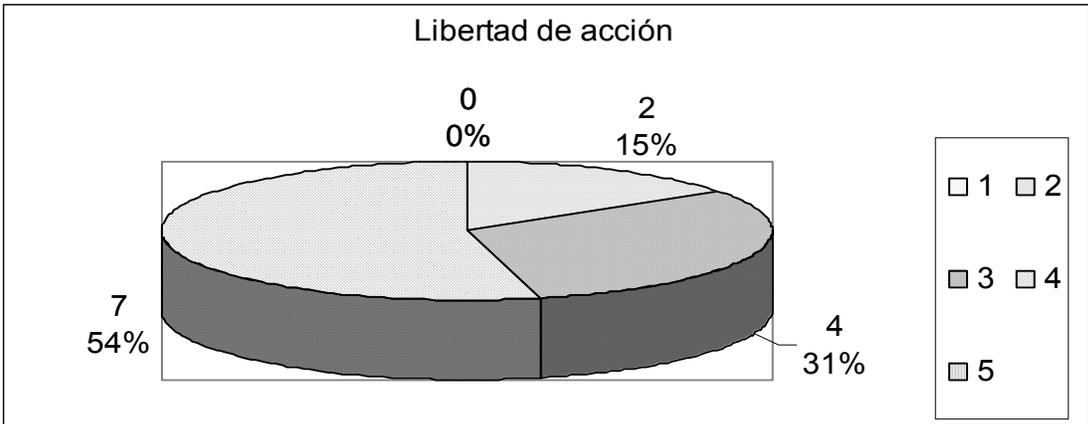
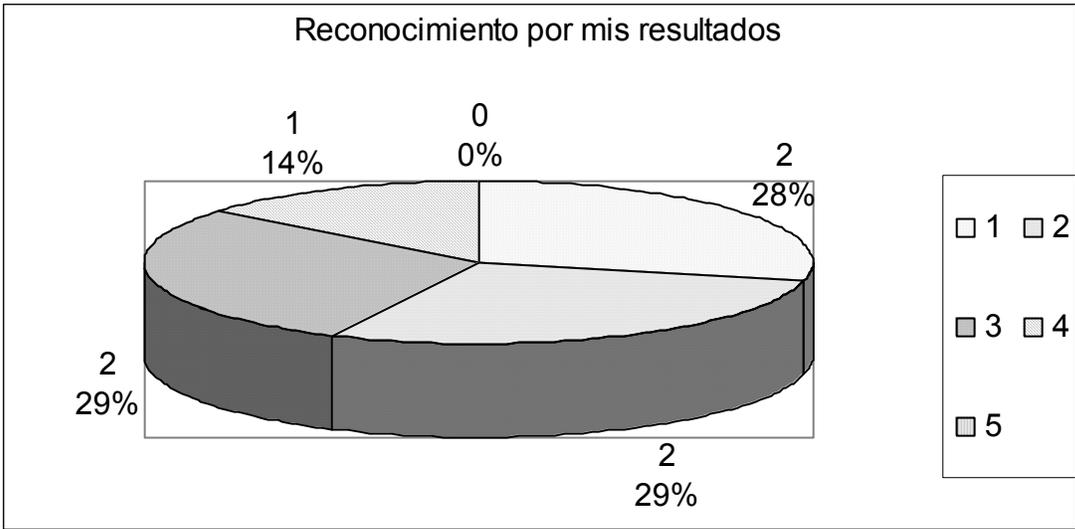
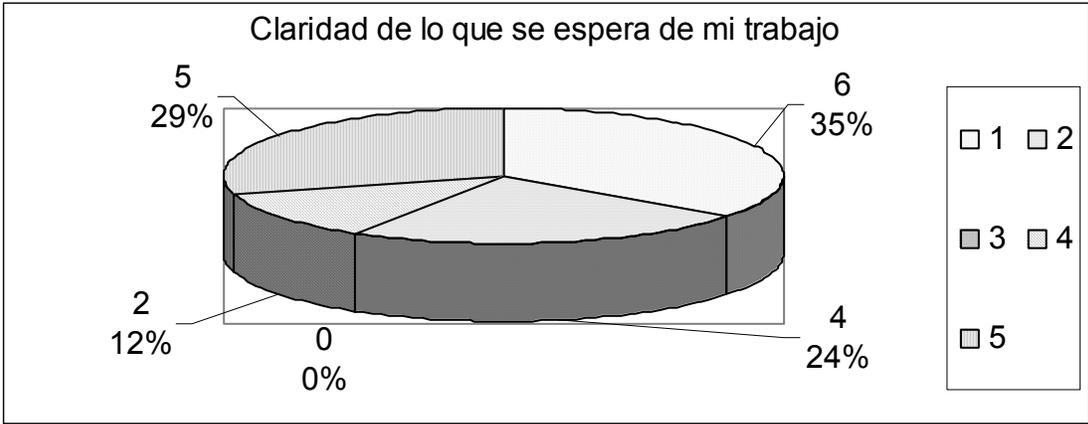


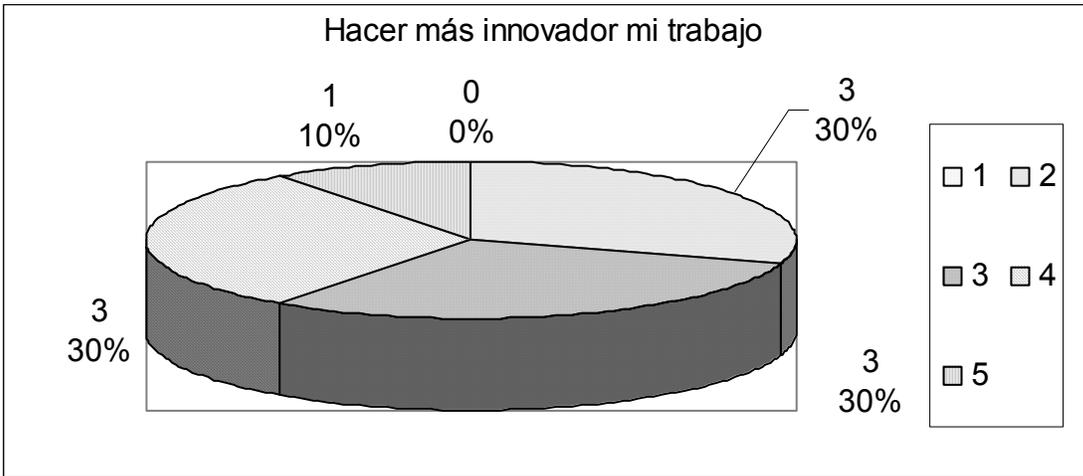
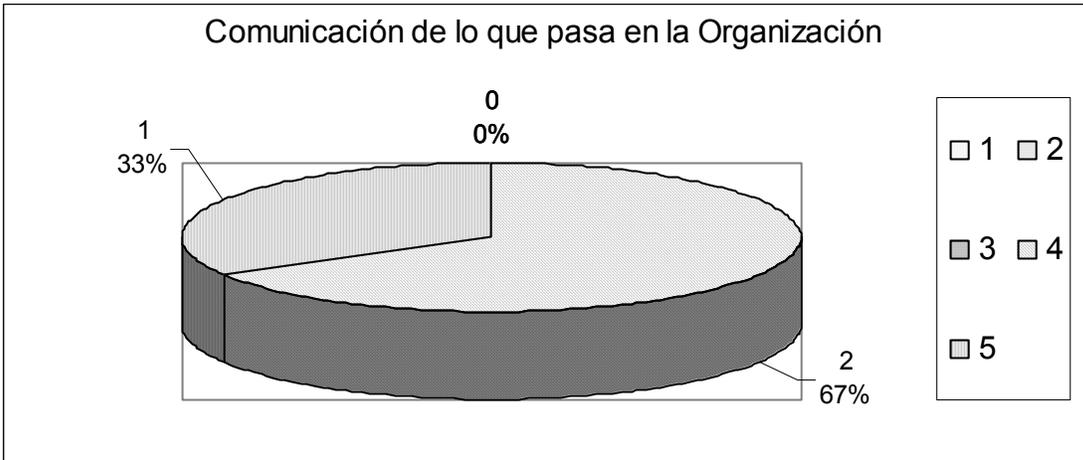
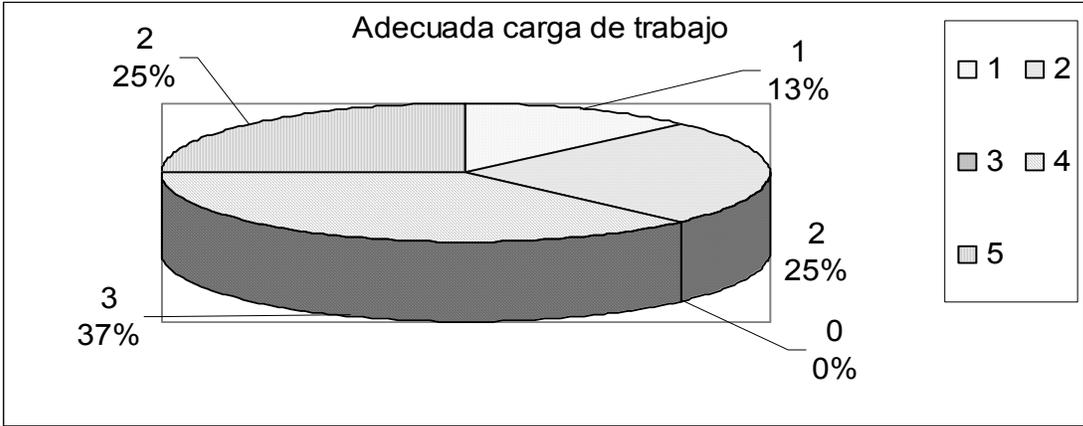


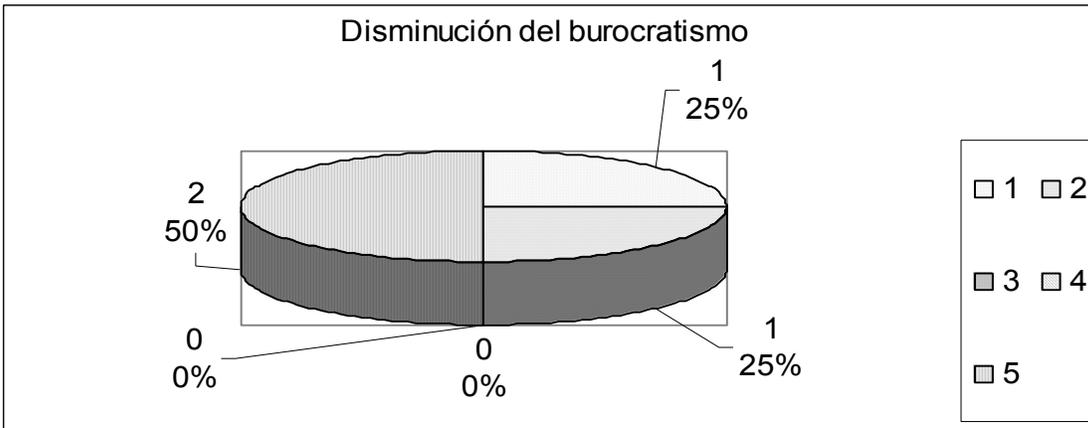
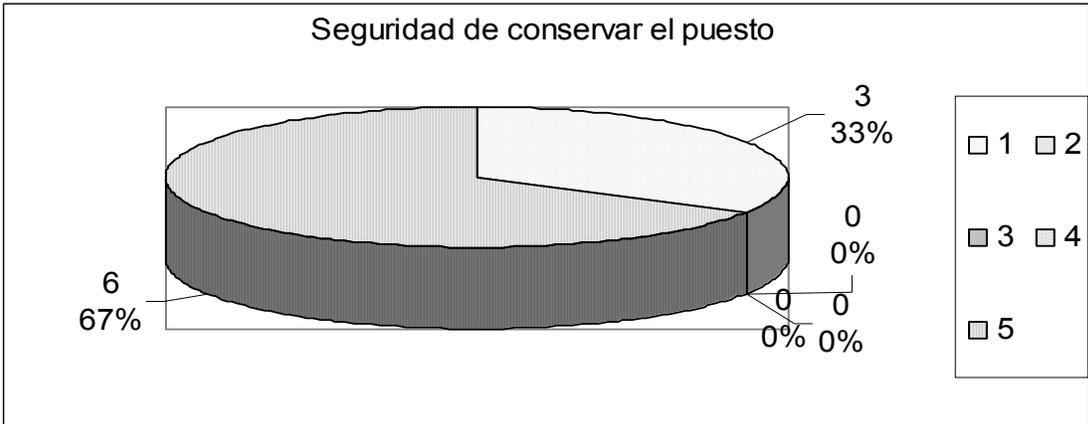
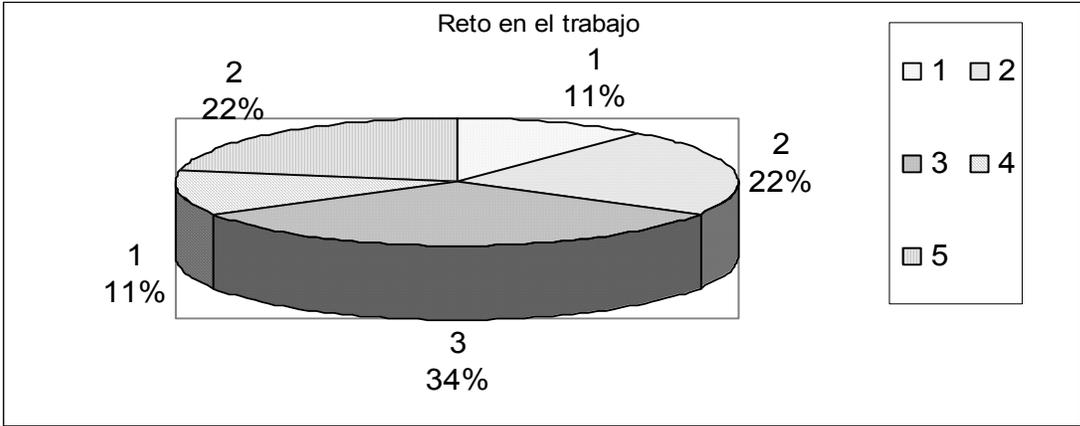


IV. De las características abajo mencionadas, cuáles crees que son las cinco que más podrían mejorar el clima laboral (asigna el número uno a lo que más contribuiría y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número

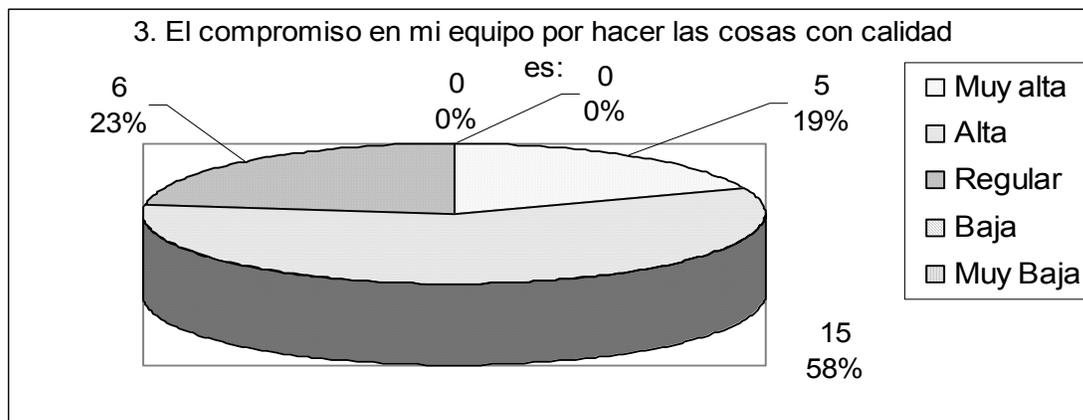
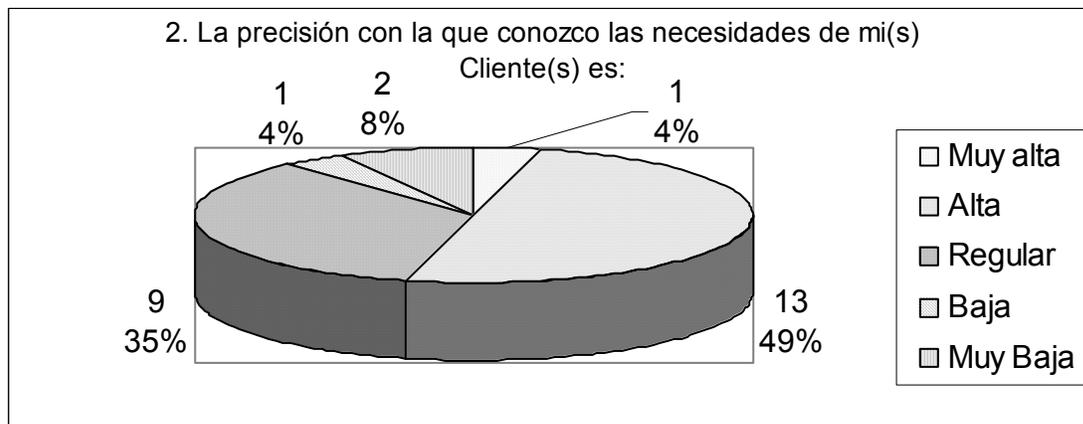
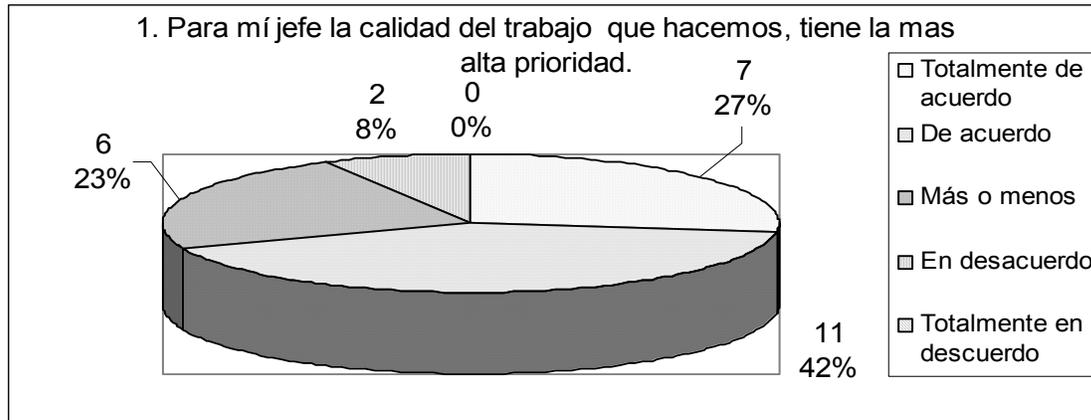




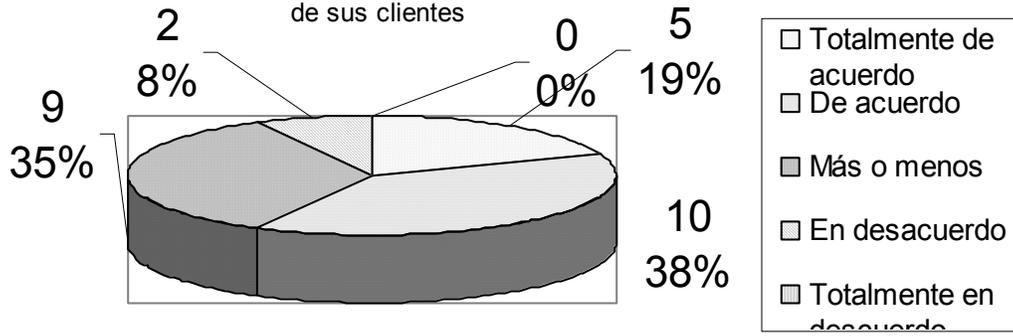




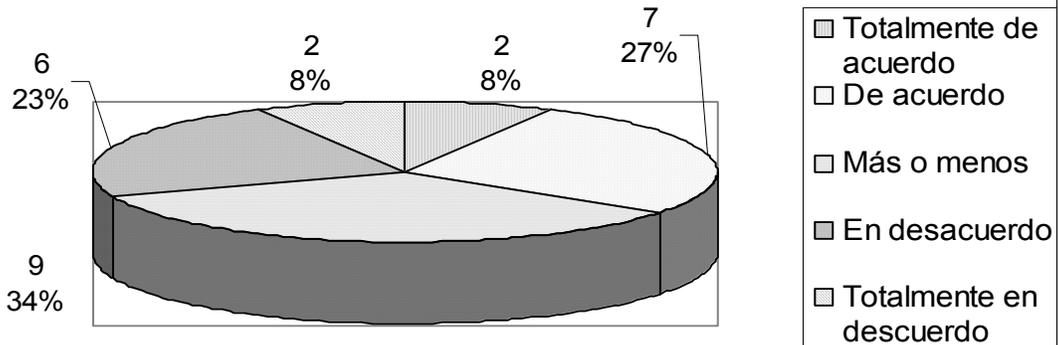
CALIDAD



4. Las personas que trabajan alrededor mío poseen los conocimientos y habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de sus clientes



5. Hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo



6. Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago.

