



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
ANGAR AZCAPOTZALCO, S.A. DE C.V.”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTAN:**

**ADRIANA ASTILLA ESTILLA Y  
ERIKA LILIANA MINOR CARMONA**

**ASESOR: LIC. RAUL ALFREDO DE LA PARRA ORTEGA**



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.



**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PARA  
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA ANGAR  
AZCAPOTZALCO, S.A. DE C.V.”**

***“...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...”***

Douglas Smith.



## *Agradecimientos*

*A Jehová Dios por la vida y los logros que nos ha permitido obtener, por su promesa de darnos perspicacia e instruirnos en el camino en que debemos andar, por la firme convicción de que a su lado nada nos faltará, no nos abandonará y que en todo lo que hagamos tendremos éxito.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, por habernos dado la oportunidad de una formación profesional al decir con orgullo que fue y seguirá siendo nuestra Máxima casa de estudios, a su vez a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y profesores por la Educación Académica en sus aulas.*

*A nuestros Sinodales quines forman parte de este logro, en especial a nuestro asesor Raúl Alfredo De la Parra Ortega, por su tiempo, consejos y apoyo en la realización de la presente.*



## *Dedicatorias*

*Dedico esta tesis a dos de mis grandes amores en la vida; seres fundamentales en la formación de mi persona, como hija, como estudiante y ahora como profesional; mi padre Santos Astilla y mi madre María Félix por su cariño, comprensión y apoyo en todos los sentidos.*

*Con admiración a mis hermanos y por el ejemplo que siempre han sido y serán en mi vida, para mi desarrollo académico y profesional; Martha Beatriz, Miguel Angel, David e Irma.*

*A mi amiga Erika con quien he convivido mucho desde el principio y a lo largo de la carrera y ahora junto con ella, con quien tengo el gusto de compartir y concluir una de nuestras más grandes metas en la vida.*

*A mis amigos y compañeros de la FESC;; Karlita, Lalo, Erick, Yes, Juan, Fher, Elda, Ara, y Sonia, etc., por su amistad, compañerismo y por estar siempre al pendiente de mi y mis intereses académicos.*

### *Adriana Astilla Estilla*

*Principalmente a mis padres Estela Carmona y Anselmo Minor por haberme dado la mejor herencia ... una carrera profesional.*

*A mis hermanas Claudia, Verónica y Elizabeth por habernos inculcado a Edgar y a mi la importancia del estudio para enfrentar la vida.*

*A mi compañera, amiga y confidente Adriana Astilla por haber realizado juntas éste último proyecto.*

*A mis amigos y compañeros de la universidad y de la agencia Angar Azcapotzalco por su apoyo y cooperación.*

*Para esa persona especial que siempre me acompaña en las buenas, en las malas y en la peores, ¡va para ti Martín!, gracias por ser el hombre de mi vida.*

### *Erika L. Minor Carmona*



# Í N D I C E



## “INTRODUCCIÓN”.

.....	1
-------	---

## CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del Problema. ....	4
1.2 Objetivos de la Investigación. ....	5
1.3 Enfoque de la Investigación. ....	5
1.4 Alcance de la Investigación. ....	6
1.5 Hipótesis de la Investigación. ....	7
1.6 Diseño de la Investigación. ....	7

## CAPÍTULO 2: FACTORES ORGANIZACIONALES.

2.1 Ambiente Organizacional. ....	10
2.1.1 Concepto de Ambiente Organizacional. ....	10
2.1.2 Clasificación de Ambiente Organizacional Según Richard Daft. ....	10
2.1.3 Relación Entre Organización y Ambiente. ....	11
2.2 Cultura Organizacional. ....	11
2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional. ....	11
2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional. ....	12
2.2.3 Características de la Cultura Organizacional. ....	12
2.2.4 Elementos de la Cultura Organizacional. ....	12
2.2.5 Tipos de Cultura Organizacional. ....	13
2.3 Estructura Organizacional. ....	14
2.3.1 Concepto de Estructura Organizacional. ....	14
2.3.2 Importancia de la Estructura. ....	14
2.3.3 Aportaciones de la Estructura. ....	15
2.3.4 Elementos Básicos de la Estructura. ....	15
2.3.5 Principales Tipos de Estructura Organizacional. ....	16
2.4 Comunicación. ....	18
2.4.1 Concepto de Comunicación. ....	18
2.4.2 Importancia de la Comunicación. ....	18
2.4.3 Elementos de la Comunicación. ....	18
2.4.4 Proceso de la Comunicación. ....	18
2.4.5 Tipos de Comunicación. ....	19
2.4.6 Barreras de la Comunicación. ....	20

2.5 Liderazgo. ....	21
2.5.1 Concepto de Liderazgo. ....	21
2.5.2 Elementos del Liderazgo. ....	21
2.5.3 Importancia del Liderazgo en las Empresas. ....	21
2.5.4 Características y Habilidades de un Líder. ....	22
2.5.5 Estilos de Liderazgo. ....	22
2.6 Conflicto. ....	25
2.6.1 Concepto de Conflicto. ....	25
2.6.2 Tipos de Conflicto. ....	25
2.6.3 Fuentes del Conflicto. ....	26
2.6.4 Métodos Utilizados para Solucionar los Conflictos. ....	27
2.7 Descripción, Evaluación y Desempeño. ....	27
2.7.1 Análisis de Puestos. ....	28
2.7.2 Evaluación de Desempeño. ....	29
2.7.3 Valuación de Puestos. ....	30
2.8 Motivación. ....	31
2.8.1 Concepto de Motivación. ....	31
2.8.2 Importancia de la Motivación en las Organizaciones. ....	31
2.8.3 Elementos de la Motivación. ....	31
2.8.4 Teorías de la Motivación. ....	31
2.9 Clima Organizacional. ....	34
2.9.1 Concepto de Clima Organizacional. ....	34
2.9.2 Variables que Comprende el Clima Organizacional. ....	35
2.9.3 Características del Clima Organizacional. ....	35
2.9.4 Formas del Clima Organizacional. ....	35
2.10 Toma de Decisiones. ....	36
2.10.1 Concepto de Toma de Decisiones. ....	36
2.10.2 Elementos del Proceso Decisorio. ....	37
2.10.3 Proceso de Toma de Decisiones. ....	37
2.10.4 Centralización y Descentralización en la Toma de Decisiones. ....	38
2.10.5 Niveles de Decisión. ....	38
2.10.6 Tipos de Decisión. ....	38
2.10.7 Niveles de Condición de la Toma de Decisiones. ....	39
2.10.8 Modelo de Toma de Decisiones. ....	39
2.11 Visión. ....	40
2.11.1 Concepto de Visión. ....	40
2.11.2 Importancia de la Visión. ....	40
2.11.3 Características de la Visión. ....	40
2.11.4 Factores Claves para el Establecimiento de la Visión. ....	40
2.12 Percepción. ....	41
2.12.1 Concepto de Percepción. ....	41
2.12.2 Elementos de la Percepción. ....	41
2.12.3 Características de la Percepción. ....	41

2.12.4 Proceso de Percepción. ....	42
2.12.5 Factores que intervienen en la Percepción. ....	42
<b>2.13. Resumen del Capítulo. ....</b>	<b>43</b>

### CAPÍTULO 3: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DIAGNÓSTIC

3.1 Desarrollo Organizacional. ....	52
3.1.1 Principales Antecedentes Históricos. ....	52
3.1.2 Principales Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional en México. ....	53
3.1.3 Concepto de Desarrollo Organizacional. ....	53
3.1.4 Características del Desarrollo Organizacional. ....	55
3.1.5 Qué es y qué no es el Desarrollo Organizacional. ....	56
3.1.6 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional. ....	58
3.1.7 Importancia del Desarrollo Organizacional. ....	59
3.1.8 Aportaciones y Beneficios del Desarrollo Organizacional. ....	59
3.1.9 Problemas que Soluciona Frecuentemente el Desarrollo Organizacional. .	60
3.1.10 Las Etapas del Proceso de Desarrollo Organizacional. ....	61
3.1.11 Procesos de Desarrollo Organizacional. ....	61
3.2 El Diagnóstico Organizacional. ....	64
3.2.1 Concepto de Diagnóstico. ....	64
3.2.2 Importancia del Diagnóstico. ....	65
3.2.3 Beneficios del Diagnóstico. ....	65
3.2.4 Condiciones para Llevar a Cabo el Diagnóstico Organizacional. ....	65
3.2.5 Elementos del Diagnóstico Organizacional. ....	66
3.2.6 Modelos de Diagnóstico Organizacional. ....	66
3.2.7 Metodología del Diagnóstico Organizacional. ....	70
▪ Etapa 1: La Observación. ....	71
▪ Etapa 2: La Entrevista. ....	73
▪ Etapa 3: El Cuestionario. ....	74
<b>3.3. Resumen del Capítulo. ....</b>	<b>76</b>

### CAPITULO 4: CASO PRÁCTICO; MODELO DE DIAGNÓSTICO "DO IT YOURSELF!"

4.1 Desarrollo del Diagnóstico: ....	87
▪ Etapa 1: La Observación. ....	87
▪ Etapa 2: La Entrevista. ....	96
▪ Etapa 3: El Cuestionario. ....	105
4.1.1 La Muestra. ....	105
4.1.2 El Muestreo. ....	110
4.1.3 Departamentos y Puestos Involucrados en la Muestra. ....	111
4.2 Evaluación y Estadística del Cuestionario. ....	112
4.2.1 Evaluación de las Respuestas del Cuestionario. ....	112
4.2.2 Medidas de Tendencia Central para Datos No Agrupados. ....	113

4.2.2.1 Medidas de Tendencia Central para la Interpretación de los Datos del Diagnóstico Administrativo “Do it yourself!”. .....	113
4.3 Tabulación y Gráficas de Resultados. ....	114
4.3.1 Tabulación de Datos Aspecto General y Departamental. ....	114
4.3.2 Gráficas. ....	129
.....	129
4.3.2.1 Aspecto General. ....	141
4.3.2.2 Aspecto Departamental. ....	176
4.4 Análisis de la Información. ....	176
4.4.1 Diagrama Causa-Efecto. ....	177
4.4.2 Modelo de Análisis FODA. ....	179
▪ Diagrama Causa-Efecto Aspecto General. ....	180
▪ Modelo de Análisis FODA Aspecto General. ....	181
▪ Diagrama Causa-Efecto Departamento de Administración. ....	182
▪ Modelo de Análisis FODA Departamento de Administración. ....	183
▪ Diagrama Causa-Efecto Departamento de Ventas. ....	184
▪ Modelo de Análisis FODA Departamento de Ventas. ....	185
▪ Diagrama Causa-Efecto Departamento de Refacciones. ....	186
▪ Modelo de Análisis FODA Departamento de Refacciones. ....	187
▪ Diagrama Causa-Efecto Departamento de Servicio. ....	188
▪ Modelo de Análisis FODA Departamento de Servicio. ....	
4.5 Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico. ....	189
<b>Anexos. ....</b>	<b>218</b>
Cuestionario del Diagnóstico. ....	219
Glosario. ....	221
<b>Bibliografía General. ....</b>	<b>226</b>

# I N T R O D U C C I Ó N

La presente investigación se enfoca a la situación que vive la empresa **Angar Azcapotzalco S.A. de C.V.**, que se origina debido al manejo inadecuado de sus actividades desde su inicio, provocando múltiples fallas en distintos aspectos de la misma, tales como; la comunicación, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la administración de personal, el tratamiento del conflicto, deficiencias en el clima organizacional, fomento de aspectos culturales inadecuados, percepción poco benéfica para la empresa, falta de una visión apoyada y conocida por todos los individuos.

El porqué realizar dicha investigación se justifica debido a que la problemática incrementa su complejidad conforme pasa el tiempo, viéndose reflejada cada vez más en la actitud negativa del personal, que perjudica tanto al cliente, como a toda la empresa, por ello este estudio se encauza a observar, analizar y explicar con sentido crítico la naturaleza de las causas, con el fin de formular recomendaciones que permitan disminuir sus deficiencias.

Hoy en día es de gran importancia crear estructuras de Desarrollo Organizacional, que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos los integrantes de una organización, promoviendo en ellos capacidades de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta.

El Desarrollo Organizacional utiliza diferentes procesos que el investigador elige según sus necesidades, cabe mencionar que en la mayoría de dichos procesos se contempla al Diagnóstico como parte importante para dar a conocer las deficiencias existentes en las organizaciones, es decir; la de proporcionar información acerca del cómo se llevan a cabo los problemas en cada uno de los departamentos que componen dicha agencia automotriz, todo esto, orientado a un conocimiento acerca de la dinámica de la organización y de la forma de mejorar su funcionamiento actual.

Ya que el principal objetivo que se persigue es el diagnosticar la situación en que se encuentra nuestro objeto de estudio, y con base a los resultados obtenidos, proponer una serie de recomendaciones orientadas al Desarrollo Organizacional para su mejora, el

presente trabajo se estructuró en cuatro capítulos, en la primer fase se define el enfoque metodológico, que es requisito de cualquier investigación por definir los pasos a seguir desde su inicio, hasta su culminación.

En el siguiente apartado se explican aspectos importantes de las variables a estudiar, precisando el papel que juegan dentro de las organizaciones. En el contenido del tercer capítulo se encuentran generalidades acerca del Desarrollo Organizacional, como son, antecedentes, definición, características, importancia, etcétera, así como también del Diagnóstico y el papel que juega para la detección de síntomas que afectan el funcionamiento del sistema de un ente económico o social.

Finalmente lo anterior da origen al caso práctico, donde se lleva a cabo el Diagnóstico de “Angar Azcapotzalco”, a través del modelo Do it yourself!, mediante el cual se espera obtener los resultados necesarios para conocer, analizar y explicar la situación conflictiva, para posteriormente formular las recomendaciones pertinentes con base en el Desarrollo Organizacional.

# CAPÍTULO 1

---

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



### CONTENIDO:

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
- 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.
- 1.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.
- 1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.
- 1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.
- 1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**Angar Azcapotzalco S.A. de C.V.**, es una concesionaria de la marca Chevrolet, forma parte del corporativo Grupo Andrade S.A. de C.V., e inicia operaciones a partir del día 04 de septiembre del año 2004. Debido a la urgencia por captar ventas, el personal empezó a ser contratado de forma apresurada, sin tomar en cuenta que fueran aptos para el puesto, y que recibieran capacitación adecuada, sobre todo, en el sistema Solomon IV<sup>1</sup>, siendo que es básico para sus actividades, nadie, ni siquiera las personas encargadas de brindar este tipo de preparación lo domina.

Las tareas son impuestas por el corporativo al cual pertenece, se realizan de forma rutinaria sin que hayan sido estudiadas o diseñadas previamente; es decir, no están delimitadas formalmente de acuerdo a la particularidad de la empresa, por lo que Leslie Matthies<sup>2</sup> considera este tipo de actividades como insuficientes, por ser susceptibles a errores frecuentes, consumir tiempo y materiales excesivos.

Tal situación ha traído como consecuencias: conflictos entre departamentos por la ambigüedad en responsabilidades y funciones (los niveles jerárquicos no se han definido oficialmente), comunicación insuficiente con trabajadores, clientes y proveedores (para conocer opiniones y sugerencias), motivación deficiente (falta de interés y cooperación del personal), un liderazgo inadecuado (indiferente o muy autoritario), incorrecta administración del personal (carece de análisis de puestos, proceso de reclutamiento y selección, manual de inducción, procesos de trabajo, sistema de sueldos y salarios, políticas, etcétera), falta de conocimiento de su ambiente interno y externo (empleados, competencia), se promueve una cultura organizacional poco recomendable (desconfianza, sentimiento de que el personal es un recurso más), toma de decisiones centralizada hacia la gerencia administrativa (burocracia, desperdicio de tiempo en autorizaciones que obstaculiza la actividad de las demás gerencias), carece de visión, misión y objetivos generales (desconocimiento respecto dónde se encuentra y hacia dónde se dirige), percepción de su personal desfavorable (no se siente parte de su empresa), además de no

---

<sup>1</sup> Sistema de Administración Empresarial o Software administrativo que integra todas las áreas de una empresa como contabilidad, compras, o inventarios; mediante procesos transparentes y en tiempo real en bases de datos relacionales y centralizados.

<sup>2</sup> MATTHIES Leslie (1994) *Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos*. México, Limusa. Noriega. pp. 58-61.

contar con mobiliario, material, así como de herramientas de trabajo suficientes, por lo que el clima organizacional impacta a sus miembros y su funcionamiento de forma negativa.

En la actualidad existen teorías administrativas que auxilian a las empresas a resolver este tipo de problemas, tal es el caso del Desarrollo Organizacional, que promueve mediante valores humanísticos, la participación, el trabajo en equipo para detectar y resolver múltiples dificultades, desarrollando la potencialidad de los individuos, mejorando la comunicación, la motivación, la participación en la toma de decisiones, mayor compromiso, incremento en la productividad, entre otros beneficios. Lo enunciado anteriormente nos lleva a formular las siguientes preguntas de investigación, ¿Hasta qué grado ha impactado la problemática de la agencia en sus miembros?, ¿Cuáles son las causas de tal situación en cada una de los variables?, ¿Cómo podría ayudar el Desarrollo Organizacional a disminuir y mejorar las deficiencias en el funcionamiento de la agencia?, mismas que se contestaran a lo largo del presente trabajo.

## **1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Elaborar un Diagnostico Administrativo a la empresa Angar Azcapotzalco S.A. de C.V., para que mediante propuestas basadas en la teoría de desarrollo organizacional se mejoren las deficiencias existentes en distintos aspectos básicos de la misma.

## **1.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para cualquier investigador es de vital importancia contar con información objetiva, para ello puede acudir a la aplicación de principios metodológicos, que no son más que herramientas que ayudan a sustentar la información obtenida en su investigación, además de que estimulan al propio investigador a encontrar nuevas interrogantes que enriquecen su trabajo. Por ello es importante recurrir a un enfoque metodológico, en este caso el Enfoque Multimodal de la Investigación Científica o comúnmente conocido como Modelo Mixto (Fig. 1.1), para definir el camino a seguir, de manera que favorezca la recopilación de información necesaria para la realización de este estudio.

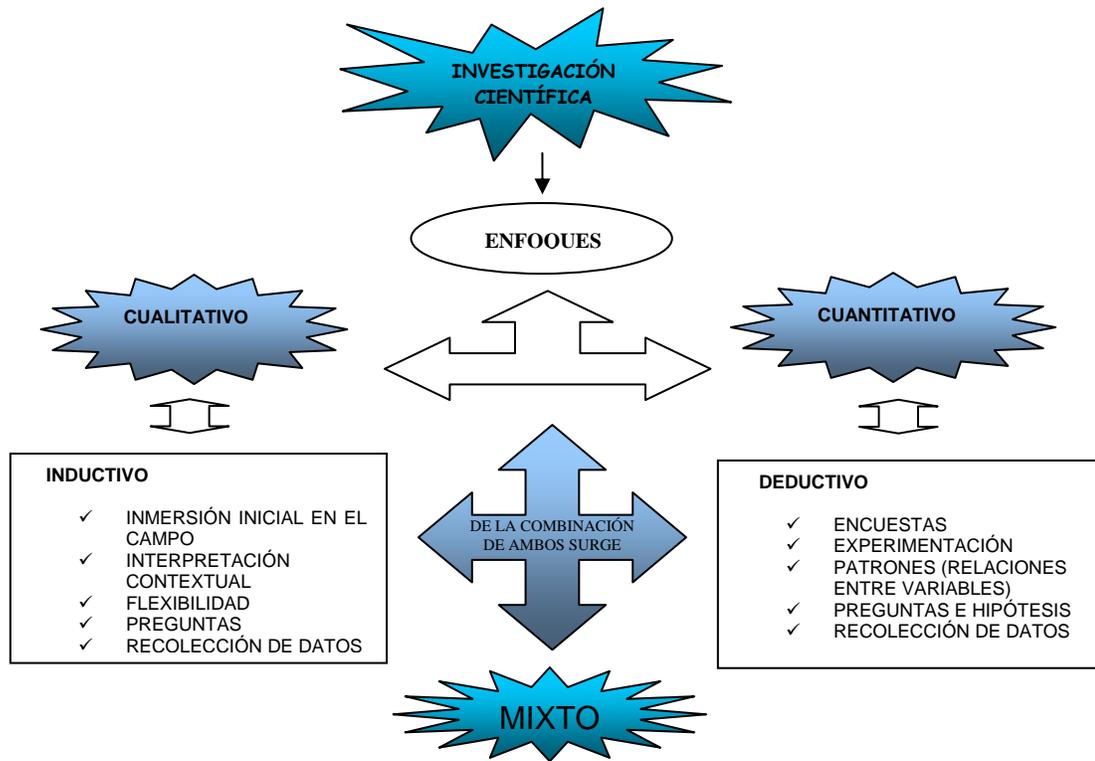


Fig. 1.1

Fuente: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto(2003) *Metodología de la Investigación*. 3.ed. México, McGraw Hill. pp. 6-21.

## 1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Roberto Hernández Sampieri<sup>3</sup> menciona que después de haber planteado el problema y haber revisado la literatura referente al mismo, entonces puede precisarse el alcance de la investigación, éste nos da la pauta para definir el seguimiento inicial y final del estudio. Los alcances de la investigación se clasifican en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Cabe mencionar que un estudio podrá abarcar fines de un determinado tipo de alcance, pero esto no significa que deba encasillarse a uno solo, puede optar por algún otro de acuerdo a las necesidades y objetivos del investigador. El orden en que los diferentes tipos de alcance fueron utilizados son los siguientes:

### INICIO.

1. **Descriptivo.** Con el análisis de la información obtenida, se determinan cuales son las situaciones conflictivas, como se manifiesta la problemática en general y las variables que interfieren.

<sup>3</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (2003) *Ob. Cit.* pp. 115-137.

**FIN.**

2. **Explicativo.** Ya que la presente tesis tiene la finalidad de explicar cuales son las razones o causas de la situación conflictiva que vive Angar Azcapotzalco, se considera que dicha investigación se caracteriza principalmente como explicativa.

## 1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Sí se elabora un diagnostico administrativo (Do it Yourself!) que permita conocer de que manera se ven afectadas las variables que intervienen en la situación que vive la empresa Angar Azcapotzalco S.A. de C.V., entonces podrán formularse las recomendaciones necesarias basadas en el Desarrollo Organizacional, para disminuir y mejorar su problemática.

## 1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se elige después de que se haya definido el alcance de la investigación y el planteamiento del problema. El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que utilizara el investigador para obtener la información necesaria para su estudio.

Existen distintas clases de diseño, pero los más recomendables son los experimentales y los no experimentales. (Fig. 1.2)

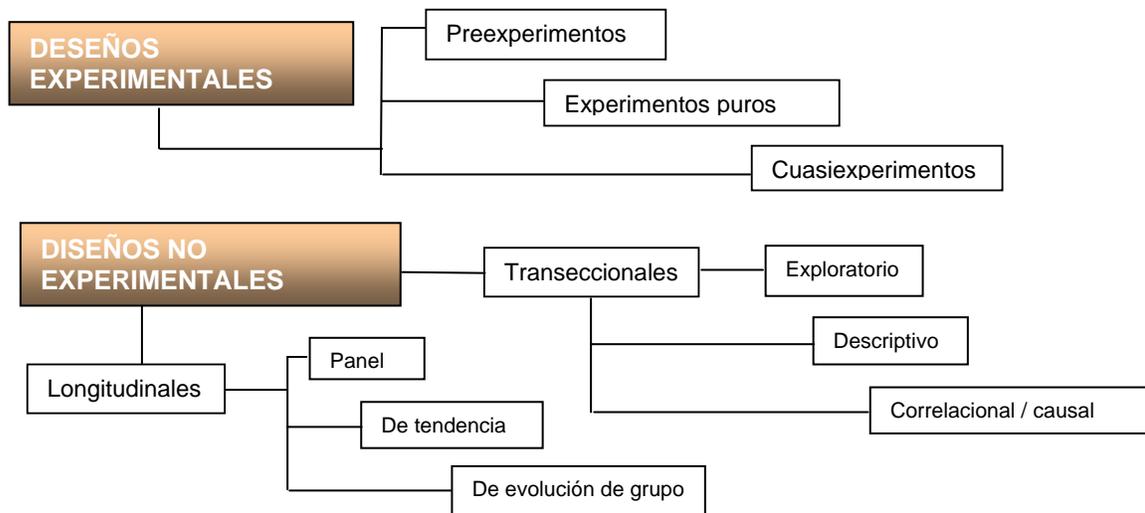


Fig. 1.2

Fuente: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (2003) Ob. Cit. pp. 184-287.

Ya que el alcance de la presente investigación es principalmente explicativo, el diseño elegido para este trabajo es:

**No experimental.** Porque solo se observa la problemática de “Angar Azcapotzalco”, pero no se realiza alguna manipulación intencional.

**Transeccional.** Se pretende recolectar datos en un solo momento para describir y analizar las variables que interfieren en dicha situación.

- **Descriptivo.** Se considera descriptivo debido a que dentro de esta investigación se muestra como se manifiestan cada una de las variables involucradas, con la intención de que el lector tenga una visión completa y profunda del fenómeno objeto de estudio.
- **Correlacional/Causal.** Porque uno de los propósitos de esta tesis es explicar las relaciones causales de la situación conflictiva de “Angar Azcapotzalco”.

# CAPÍTULO 2

---

## FACTORES ORGANIZACIONALES



### CONTENIDO:

- 2.1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.
- 2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.
- 2.3. ESTRUCTURA.
- 2.4. COMUNICACIÓN.
- 2.5. LIDERAZGO.
- 2.6. CONFLICTO.
- 2.7. DESCRIPCIÓN, EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO.
- 2.8. MOTIVACIÓN.
- 2.9. CLIMA ORGANIZACIONAL.
- 2.10. TOMA DE DECISIONES.
- 2.11. VISIÓN.
- 2.12. PERCEPCIÓN.
- 2.13. RESÚMEN DEL CAPÍTULO.

## 2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 2.1.1 Concepto de Ambiente Organizacional.

Son los elementos que se encuentran dentro y fuera de la organización y que influyen en ella.

### 2.1.2 Clasificación de Ambiente Organizacional Según Richard Daft.

El ambiente se clasifica en ambiente externo e interno<sup>1</sup>.

**AMBIENTE EXTERNO.** Son los elementos fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla; dentro de esta clasificación encontramos el Ambiente General y el Operacional.

**1. Ambiente General.** Son factores sociales, demográficos y económicos, dentro de esta categoría se comprenden las siguientes dimensiones:

- **Dimensión Internacional.** Hechos que se originan en diversas países y que perjudica a las demás naciones.
- **Dimensión Tecnológica.** Son avances tecnológicos y científicos que generan cambios en la sociedad y en las empresas del ramo industrial.
- **Dimensión Sociocultural.** Se refiere a las normas, costumbres y valores de la población donde opera la empresa.
- **Dimensión Económica.** Representa el estado económico del país o región donde se encuentra ubicada la empresa.
- **Dimensión Jurídico-Legal.** Regulaciones emitidas por el gobierno en el aspecto municipal, estatal y federal.

**2. Ambiente Operacional.** Sectores que interfieren de forma directa en las operaciones y en el desempeño de la empresa. Dentro de esta categoría se encuentra:

- Clientes.

---

<sup>1</sup> DAFT, Richard (2004) *Administración*. 6. ed. México, Thomson. pp. 74-89.

- Competidores.
- Proveedores.
- Mercado de Trabajo.

**AMBIENTE INTERNO.** Elementos que se encuentran dentro de la organización, definen el comportamiento de los miembros y su capacidad de adaptación al ambiente externo. Dentro de esta clasificación se encuentran:

- Los Empleados.
- Los Ejecutivos.
- La Cultura de la Organización.

### **2.1.3 Relación Entre Organización y Ambiente.**

Es necesario que las organizaciones para ser eficaces cuenten con información que les permita entender y predecir las condiciones futuras del ambiente en el que se desenvuelve, para ello puede utilizar diversas estrategias:

- 1. Funciones de Enlace.** Los miembros de la organización unen y coordinan las actividades con relación a los elementos clave de su ambiente externo.
- 2. Sociedades Entre Organizaciones.** Es promover la cooperación entre empresas, para alcanzar mejores resultados y compartir recursos escasos.
- 3. Fusiones y Empresas de Riesgo Compartido.** Son la unión de dos o más empresas en una sola, con el fin de atenuar la incertidumbre ambiental y la competencia.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional.**

Aunque existen diferentes definiciones al respecto (Fernando Arias Galicia, Idalberto Chiavenato, Alfonso Siliceo, etcétera)<sup>2</sup>, la mayoría coincide en que la Cultura Organizacional es un conjunto de valores, creencias, costumbres, hábitos, etcétera, que son

---

<sup>2</sup> Obras indizadas en la sección de bibliografía.

transmitidos a través del tiempo (por la propia organización y la sociedad), y que en su conjunto definen la personalidad de la organización.

### 2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional.

El estudio de la cultura es importante para el directivo o administrador porque:<sup>3</sup>

- a) Facilita la comprensión del funcionamiento y comportamiento de los individuos.
- b) Ayuda a determinar como debe de comportarse un individuo (predecir la conducta).
- c) Si se conocen algunas pautas culturales, la integración y aceptación por el grupo es más fácil.
- d) Al conocer la cultura se facilitan los cambios y se evitan conflictos.

### 2.2.3 Características de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente, y representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja, a continuación se presentan seis características principales:

1. **Regularidad en los Comportamientos Observados.** Lenguaje en común, terminologías propias, conductas similares, etcétera.
2. **Normas.** Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
3. **Valores Dominantes.** Valores básicos o similares que sus miembros comparten.
4. **Filosofía.** Son las políticas que afirman creencias relativas al trato.
5. **Reglas.** Guías establecidas referentes al comportamiento dentro de la organización.
6. **Clima de la Organización.** Es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato entre personas con clientes y proveedores.

### 2.2.4 Elementos de la Cultura Organizacional.

Hofstede y Trompenaars<sup>4</sup> afirman que la Cultura Organizacional es un iceberg (Fig. 2.1), que se compone de dos elementos principales:

---

<sup>3</sup> PFIFFNER, Sherwood citados por: ARIAS, Fernando y Víctor Heredia (2001) *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México, Trillas. p. 286.

<sup>4</sup> HOFSTEDE, Trompenaars citados por: Arias, Fernando y Víctor Heredia (2001) *Ob. Cit.* p. 299.

**Aspectos Formales y Abiertos.** Se encuentra en la parte superior, son los componentes visibles, superficiales y públicamente observables, como; instalaciones, procedimientos de trabajo, tecnologías, estructura de la organización, títulos y descripciones de puestos, objetivos, estrategias, políticas, métodos, procedimientos de trabajo.

**Aspectos Informales y Ocultos.** Se contempla en la parte inferior, son los componentes invisibles, por ser difíciles de observar y percibir, en esta parte se derivan los aspectos afectivos, emocionales (psicológicos-sociológicos de la cultura), por ejemplo; patrones de influencia y de poder, percepciones, actitudes de las personas, sentimientos, normas de grupo, valores, interacciones informales, relaciones afectivas. (Fig. 2.1)



Fig. 2.1

Fuente: ARIAS, Fernando y Víctor Heredia (2001) Ob. Cit. p. 299.

### 2.2.5 Tipos de Cultura Organizacional.

Según Idalberto Chiavenato<sup>5</sup> algunos tipos de cultura organizacional son:

**Culturas Conservadoras.** Mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, mismas que están muy arraigadas, no cambian con el transcurso del tiempo.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004) *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México, Thomson. pp. 167-169.

**Culturas Adaptables.** Siempre revisan y actualizan su cultura de acuerdo a las necesidades, corriendo el peligro de perder características propias al cambiar constantemente ideas, valores y costumbres

**También se consideran:**

**Culturas Tradicionales.** Adoptan un estilo tradicional y autocrático, presentan aspectos organizacionales típicos, como muchos niveles jerárquicos, centralizada, impositiva, poca amplitud de mando, formal, cambios lentos y progresivos, planes a largo plazo, enfoque en ganancias a corto plazo, enfoque en el control de desperdicios, recompensas basadas en la antigüedad de la empresa.

**Culturas Participantes.** Son las organizaciones que adoptan culturas flexibles y adaptables, se caracterizan por tener aspectos parecidos al modelo democrático, presentan aspectos organizacionales típicos, como pocos niveles jerárquicos, descentralizada, participativa, liberal, gran amplitud de mando, informal, cambios rápidos y radicales, planes a corto plazo, enfoque en las ganancias a largo plazo, enfoque en calidad y atención, recompensas basadas en el desempeño.

## **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1 Concepto de Estructura Organizacional.**

Agrupación de unidades cuyo orden, división y asignación de funciones se basa en la relación existente entre las mismas, así como de los objetivos que pretenden ser alcanzados por la empresa.

### **2.3.2 Importancia de la Estructura.**

- ☛ Permite visualizar la relación entre los componentes de la organización, además de especializar las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.
- ☛ Las estructuras pueden adaptarse de acuerdo a las necesidades y exigencias que presenta su ambiente.

### 2.3.3 Aportaciones de la Estructura.

Para David Hampton<sup>6</sup> las aportaciones de la estructura son:

- Permite dividir el trabajo en departamentos, definiendo con ello la responsabilidad y la autoridad correspondiente.
- Facilita la comunicación y el control al asignar actividades y responsabilidades afines.
- Mejora la toma de decisiones al conocer el sitio requerido y la información necesaria.
- Permite que las tareas y actividades especiales se difieran mediante la asignación de un nivel jerárquico distinto.

### 2.3.4 Elementos Básicos de la Estructura.

Alicia Cortagerena y Claudio Freijedo<sup>7</sup> mencionan que los elementos básicos de la estructura son:

1. **División Horizontal.** Es la forma en que se dividen las actividades, como son finanzas, ventas, compras, administración, etcétera.
2. **División Vertical.** Es la división del poder o de la toma de decisiones.
  - **Nivel Superior o Estratégico.** Es el encargado de la toma de decisiones necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.
  - **Nivel Medio o Táctico.** Se asignan las tareas necesarias en función de las decisiones que tome el nivel superior.
  - **Nivel Inferior u Operativo.** Se ubican las personas que tienen asignadas tareas rutinarias y programadas, la toma de decisiones y la responsabilidad es limitada.
  - **Tecnoestructura.** Son especialistas que aportan información al nivel estratégico y al táctico.
  - **Staff de Apoyo.** Son personas que desarrollan tareas de apoyo o servicio, como mantenimiento, relaciones públicas, recursos humanos, entre otras.

---

<sup>6</sup> HAMPTON, David (2003) *Administración*. 2. ed. México, McGraw Hill. pp. 310-311.

<sup>7</sup> CORTAGERENA, Alicia y Claudio Freijedo (1999) *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Argentina, Macchi. pp. 80-81.

### 2.3.5 Principales Tipos de Estructura Organizacional.

**Estructura Lineal.** Estructura en forma piramidal, donde cada superior tiene autoridad única para exigir el cumplimiento de órdenes y tareas sobre sus subordinados.

#### **Características.**

- Autoridad lineal o única.
- Líneas formales de comunicación.
- Centralización de decisiones.
- Forma piramidal.

**Estructura Línea-Staff.** Surge cuando la estructura lineal no satisface del todo las necesidades de crecimiento de las organizaciones, consiste en que los órganos de línea se ocupan exclusivamente de cumplir con los objetivos principales de la empresa, en tanto que los órganos staff son unidades de servicio y apoyo.

#### **Características.**

- Las unidades staff son servicios externos que contrata la empresa como apoyo a sus actividades secundarias.
- Las principales funciones que desempeña el staff son las de prestación de servicio, consultoría y asesoría.

**Estructura Funcional.** Son aquellas en que las funciones se especializan en departamentos para dividir deberes y responsabilidades.

#### **Características.**

- La autoridad funcional es parcial y relativa, ya que deriva de su especialidad.
- La comunicación es directa entre los niveles y áreas de la organización.
- La toma de decisiones está a cargo de los órganos especializados.
- Cada órgano contribuye con su especialidad a la organización.

**Estructuras Organizacionales Basadas en la Departamentalización.** Existen múltiples actividades que deben ser agrupadas de forma lógica para facilitar su

coordinación y control, esta agrupación se conoce como **departamentalización**, existen varios modelos de agrupamiento de tareas, entre las cuales encontramos las siguientes:

- a) **Departamentalización por Producto o Servicio.** Consiste en la diferenciación y agrupación de actividades en departamentos de acuerdo a las líneas de productos o servicios que una empresa produce.
- b) **Departamentalización Territorial o Área Geográfica.** Se refiere a que las actividades se diferencian y agrupan con respecto a la localización donde se realiza el trabajo, o el área de mercado servida por la empresa.
- c) **Departamentalización por Clientela.** Es la diferenciación y agrupación de actividades según el tipo de cliente para la que se realiza el trabajo.
- d) **Departamentalización por Proceso.** Consiste en agrupar y especializar las tareas con relación a los procesos, así como el tipo de equipo necesario para producir el producto o servicio.
- e) **Departamentalización por Proyecto.** Radica en la diferenciación y agrupación de tareas de acuerdo a los proyectos solicitados a la empresa por el cliente.

**Estructura Matricial.** Utilizada en empresas cuya complejidad hace necesario combinar la estructura funcional (en forma vertical), con la estructura de organización por proyecto o producto (en forma horizontal). La primera estructura facilita la interacción de los especialistas en la búsqueda de la excelencia técnica, mientras que la segunda favorece la coordinación entre las funciones, el cumplimiento de programas y el control de costos.

**Estructuras Múltiples.** Las organizaciones no se limitan a utilizar solo un tipo de estructura, si no que combinan varios tipos de los mencionados anteriormente, de acuerdo a la complejidad de su ambiente y a sus necesidades.

**Estructura en Redes de Equipos.** Los departamentos funcionales están siendo sustituidos por redes de equipos multifuncionales o interdisciplinarios. Este tipo de estructura se caracteriza por ser autónoma y autosuficiente (empowerment), por su organización horizontal y su flexibilidad.

## 2.4 COMUNICACIÓN

### 2.4.1 Concepto de Comunicación.

Proceso de transmitir información entre el emisor y el receptor, a través del uso de símbolos, palabras, u otras formas de expresión.

### 2.4.2 Importancia de la Comunicación.

- ☛ Gracias a la comunicación es posible transmitir las necesidades y objetivos de la organización, además de que permite lograr y coordinar funciones administrativas.
- ☛ Es necesaria para enfrentar situaciones que dificulten su actividad.

### 2.4.3 Elementos de la Comunicación.

- **Contexto.** Medio ambiente, circunstancias físicas y personales que interfieren en la comunicación.
- **Transmisores.** Forman el mensaje a través de símbolos verbales y componentes no verbales.
- **Emisor.** Es aquel que transmite el mensaje.
- **Receptor.** Es quien recibe el mensaje.
- **Mensaje.** Aquello que se quiere comunicar.
- **Canal.** Lo que se utiliza para transmitir el mensaje.
- **Ruido o Barrera.** Toda interferencia en el proceso de comunicación.

### 2.4.4 Proceso de la Comunicación.

Este proceso consta de 8 pasos<sup>8</sup>, sin importar que sea verbal, por medio de signos u otro medio de comunicación novedoso: (Fig. 2.2)

---

<sup>8</sup> DAVIS, Keith y John Newstron (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11 ed. México, McGraw Hill. pp. 57-60.

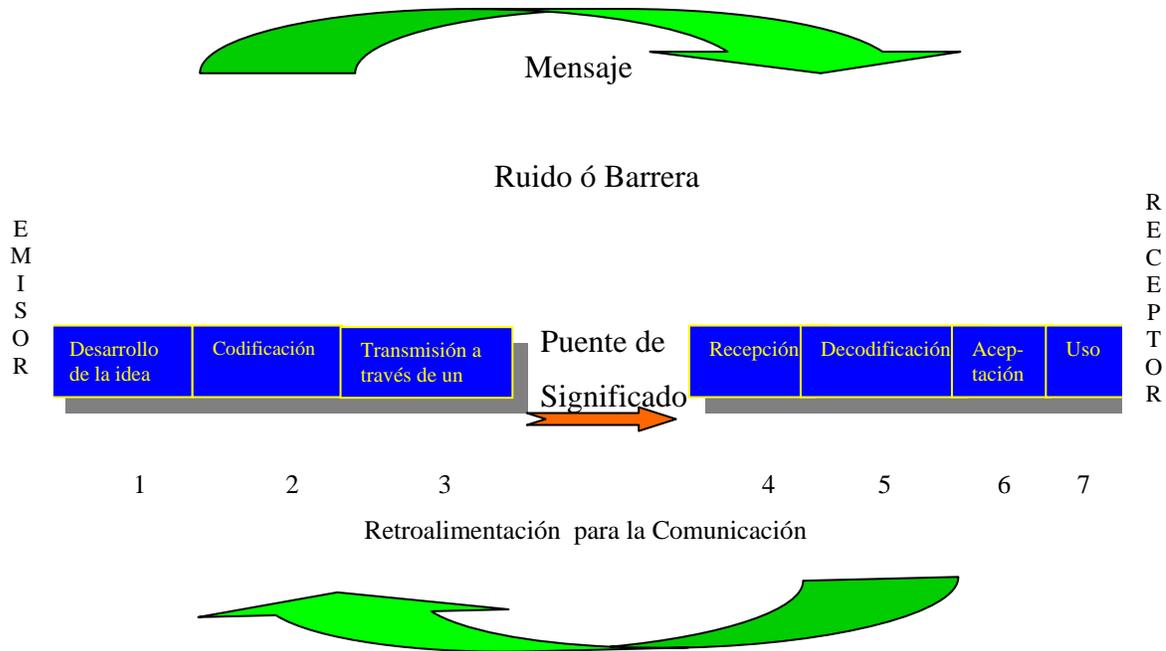


Fig. 2.2

Fuente: DAVIS, Keith y John Newstron (2003) Ob. Cit. p. 59.

**Paso 1. Desarrollo de una idea** que el emisor desea transmitir.

**Paso 2. Codificación**, es la conversión de la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión.

**Paso 3. Transmisión**, el emisor elige la vía o el canal para comunicar el mensaje.

**Paso 4. Recepción**, la transmisión permite que el receptor reciba el mensaje.

**Paso 5. Decodificación**, el receptor entiende el mensaje tal como lo envió el emisor.

**Paso 6. Aceptación**, una vez decodificado el mensaje, el receptor tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo.

**Paso 7. Uso de la información**, el receptor decide como utilizarla.

**Paso 8. Retroalimentación**, el receptor responde al emisor, indicando que el mensaje fue recibido, decodificado, aceptado y usado.

### 2.4.5 Tipos de Comunicación.

Según Keith Davis y John Newstron<sup>9</sup> los tipos de comunicación son los siguientes:

<sup>9</sup> DAVIS, Keith y John Newstron (2003) Ob. Cit. pp. 68-84.

1. **Comunicación Descendente.** Es el flujo de información proveniente de los niveles superiores hacia los inferiores, como son, instrucciones relativas al trabajo, retroalimentación sobre el desempeño, noticias, apoyo e interés a los empleados.
2. **Comunicación Ascendente.** Surge de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía, como son, opiniones del personal, juntas con empleados y reuniones informales recreativas.
3. **Otras Formas de Comunicación.** La comunicación no siempre tiene lugar hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional, también pueden presentarse así:

**Comunicación Lateral.** La comunicación se da con personal de otras áreas, facilitando la coordinación del trabajo.

**Vínculos.** Son empleados que tienen fuertes lazos de comunicación en su departamento, con otras áreas y con la comunidad exterior.

**Redes.** Es un grupo de personas que desarrollan y mantienen el contacto para intercambiar información de manera informal fuera o dentro de la compañía.

**Ombudsperson.** Encargado de recibir de forma directa y confidencial solicitudes, quejas, peticiones, acusaciones, etcétera.

**Comunicación Electrónica.** Como es el correo electrónico, el trabajo a distancia y las oficinas virtuales.

4. **Comunicación Informal.** Existen fuera de las actividades de trabajo:

**El Chisme.** La información que se pasa mediante chismes es correcta ó incompleta, la difusión es rápida, flexible y personal.

**Rumores.** La información que transmite el rumor generalmente es incorrecta, tienden a cambiar conforme pasan de un individuo a otro.

#### 2.4.6 Barreras de la Comunicación.

Las Barreras de comunicación<sup>10</sup> son aquellas que impiden que la comunicación cumpla con su cometido, siendo las más comunes:

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004) *Ob. Cit.* pp.169-171.

**Barreras Personales.** Son el resultado de emociones, valores, diferencias de educación, grupo étnico, género, posición socioeconómica, hábitos, sentimientos personales.

**Barreras Físicas.** Ruidos, distracciones repentinas, distancias, muros o estática que interfieren.

**Barreras Semánticas.** Limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos.

## 2.5 LIDERAZGO

### 2.5.1 Concepto de Liderazgo.

Diversos autores (Carlos Colunga Dávila, Idalberto Chiavenato, Arturo Salinas, etcétera)<sup>11</sup>, afirman que es una Habilidad o capacidad de influenciar, apoyar, dirigir, guiar la voluntad de otros, para que estén dispuestos a luchar por un objetivo.

### 2.5.2 Elementos del Liderazgo.

1. **Influencia-Apoyo.** El liderazgo implica que las personas permitan que el líder influya en ellos, aceptándolo como tal, otorgándoles su apoyo y convirtiéndose en sus seguidores.
2. **Esfuerzo Voluntario.** Es la capacidad de utilizar diferentes formas del poder para que los seguidores actúen voluntariamente.
3. **Logro de Objetivos.** Es una combinación de los dos primeros, el liderazgo requiere influir en las personas para que luchen por el logro de objetivos definidos.

### 2.5.3 Importancia del Liderazgo en las Empresas.

- ☛ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ☛ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ☛ Una organización puede funcionar adecuadamente y no sobrevivir a falta de un líder adecuado.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Obras indizadas en la sección de bibliografía.

<sup>12</sup> Sin Autor (2006) En línea < <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> > consulta 17 noviembre, 2006.

## 2.5.4 Características y Habilidades de un Líder.

A pesar de que se han realizado diversas investigaciones sobre las características y habilidades que debe tener un líder, se ha llegado a la conclusión de que estas no garantizan necesariamente el éxito como tal. Lo mejor sería considerarlas como recursos personales que se pueden o no desarrollar. A continuación se muestran las características (Fig. 2.3) y habilidades de un líder:<sup>13</sup>



Fig. 2.3

Fuente: Sin Autor (2006) Ob. Cit. < <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> >

### Habilidades de un Líder:

**Habilidad Técnica.** Son los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica.

**Habilidad para Relacionarse.** Es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo.

**Habilidad Conceptual.** Visionario, innovador, creativo en sus ideas, con la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias.

## 2.5.5 Estilos de Liderazgo.

### El Grid Gerencial.

<sup>13</sup> DAVIS, Keith y John Newstrom (2003) Ob. Cit. pp. 195-197.

Robert R. Blake y Jane S. Mouton<sup>14</sup>, muestran los estilos gerenciales en una gráfica (Fig. 2.4), donde el eje horizontal constituye el interés por la producción, y el eje vertical el interés hacia las personas. Dichos ejes se combinan para identificar, situar y explicar los siguientes estilos básicos del liderazgo.

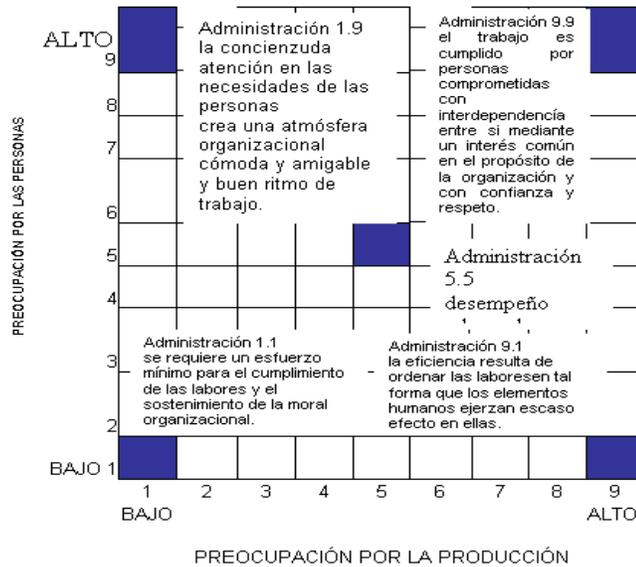


Fig. 2.4

Fuente: Sin Autor (2006) Ob. Cit. < <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> >

1. **Paternalista (1,9).** Se interesa mucho por las personas y poco por la producción. Se preocupa por tener una fuerza de trabajo feliz mediante la búsqueda de relaciones de trabajo satisfactorias, un ambiente relajado, informal y agradable, pero a expensas de la producción.
2. **Autoritario (9,1).** Se interesa mucho por la producción y poco por las personas. Se preocupa por la posición y el rango, es insensible ante las necesidades humanas, y únicamente considera a su personal como fuerza de trabajo.
3. **Burócrata (1,1).** Tiene poco interés por la producción y poco interés por las personas. Funciona al mínimo nivel necesario para sobrevivir, se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores, se encuentra presente cuando hay beneficios y ausente cuando hay responsabilidades.
4. **Administración por Equipos (9,9).** Es tener excelencia en ambas áreas, está preocupado y al pendiente de la producción y sensible hacia las necesidades de su equipo de trabajo. El

<sup>14</sup> BLAKE, Robert R. y Jane S. Mouton citados por: COLUNGA Dávila, Carlos (1995) *Modelos administrativos*. México, Panorama. pp. 130-131.

líder no renuncia a su autoridad, actúa como entrenador, asesor y consejero, colabora con su personal para encontrar soluciones creativas a los problemas.

- 5. Democrático (5,5).** Es el líder que se interesa mucho por la producción y mucho por las personas, promueve la participación de sus subordinados, crea un ambiente de solidaridad y cooperación.

Blake y Mouton mencionan que el mejor estilo de liderazgo es aquel que brinda atención proporcional a la producción y a las personas.

### **Liderazgo Situacional.**

Kenneth H. Blanchard y Paúl Hersey<sup>15</sup>, proponen un nuevo enfoque de liderazgo basado en el Grid Gerencial, radica en que el liderazgo para ser efectivo debe ser flexible según las necesidades de la situación en la que el líder actúa y la madurez de la persona o del grupo para desempeñar sus labores. Las situaciones ante las que el líder debe actuar siguiendo un estilo de liderazgo son:

**S1. Estilo de Contar o Dedicado.** Es utilizado en situaciones emergentes, cuando se necesita alcanzar objetivos inmediatos y cuando el equipo de trabajo no se desempeña correctamente. El líder dice lo que debe hacerse, supervisa el desarrollo del trabajo, es exigente y estricto.

**S2. Estilo de Vender o Integrado.** Utilizado cuando el desempeño es satisfactorio, se fundamenta en ir incrementando las relaciones con sus subordinados (en la medida que el grupo se desempeña mejor) sin dejar de exigir el cumplimiento de sus respectivas tareas.

**S3. Estilo Participativo o Relacionado.** Se utiliza cuando el grupo se relaciona altamente con su líder al mismo tiempo que desempeña bien sus labores, consiste en bajar las exigencias respecto al trabajo, las cuales deben ser absorbidas por el grupo y en mantener las altas relaciones.

**S4. Estilo de Delegación o Separado.** Se utiliza cuando el grupo puede desarrollar sus labores por si solo, continúa con las bajas exigencias respecto al trabajo, disminuye las relaciones, designando mayor libertad de acción.

---

<sup>15</sup> BLANCHARD, Kenneth H. y Paúl Hersey citados por: COLUNGA Dávila (1995) *Ob. Cit.* pp. 131-133.

### **Liderazgo de Trayecto-Objetivos.**

Robert House y otros investigadores<sup>16</sup> mencionan que la teoría de trayecto-objetivos radica en que los líderes deben ayudar a que los empleados entiendan que es necesario hacer (objetivos) y como hacerlo (el trayecto), enfatizando los beneficios, sin embargo tienen que decidir que estilo utilizar con cada empleado, por lo que se identifican cuatro opciones al respecto:

1. **Liderazgo Directivo.** Se enfoca en la asignación de tareas claras, estándares de rendimiento exitoso y programas de trabajo.
2. **Liderazgo de Apoyo.** Muestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados, al tiempo que intenta crear un ambiente de trabajo placentero.
3. **Liderazgo Orientado a Logros.** Establece expectativas altas en relación con los empleados, les comunica confianza en su capacidad para lograr los objetivos retadores y modela de manera entusiasta el comportamiento deseado.
4. **Liderazgo Participativo.** Invita a que los empleados contribuyan con sus sugerencias en la toma de decisiones.

## **2.6 CONFLICTO**

### **2.6.1 Concepto de Conflicto.**

Es un proceso en el que una de las partes comienza a tener un sentimiento de frustración, debido a que existe un choque de ideas, provocando que exista dificultad en la elección de una alternativa para su solución.

### **2.6.2 Tipos de Conflicto.**

Para David Hampton<sup>17</sup>, los tipos de conflicto son los siguientes:

1. **Conflictos Funcionales.** Apoya las metas de la organización, es constructivo y contribuye al desempeño de tareas.

---

<sup>16</sup> HOUSE, Robert y otros (2006) En línea < <http://www.tareas.com.mx>.> consulta 10 noviembre, 2006.

<sup>17</sup> HAMPTON, David (2003) *Ob. Cit.* pp. 560-561.

2. **Conflictos Disfuncionales.** Impiden que una organización alcance sus metas, es destructivo y daña el desempeño de tareas.

Cabe aclarar que muy difícilmente podrá identificarse cuando un conflicto es funcional o disfuncional, por ello es importante que todo gerente propicie un ambiente saludable de forma moderada para obtener los beneficios funcionales, vigilando de que no se convierta en una fuerza destructiva.

### **Otros Tipos de Conflicto.**

#### **Conflicto Entre la Autoridad Especialista (Conocimiento) y la Autoridad Administrativa (Jerarquía).**

- La mayoría del personal preparado se encuentra en posiciones medias y no en las más elevadas, porque son incompatibles con la autoridad administrativa y la autoridad profesional (competencia técnica).

#### **Conflicto entre Línea y Staff.**

- Casi siempre el asesor de staff tiene menos experiencia que el administrador de línea, lo que ocasiona que exista rechazo hacia las sugerencias del asesor.
- Ocurre que los administradores de línea sospechen que el asesor de staff pretenda robarle autoridad, para aumentar su prestigio, simpatía y por ende posición.
- El asesor de staff no asume responsabilidad por los resultados de los proyectos que presenta.
- La asesoría de staff representa costos elevados, lo cual muchas para la empresa dificulta el hecho de que se le presenten proyectos triviales.

### **2.6.3 Fuentes de Conflicto**

1. **Diferencias y Defectos de la Personalidad.** Presencia de actitudes negativas en el comportamiento del individuo, que rompe la comunicación y la comprensión.
2. **Actividades de Trabajo Interdependientes.** El hecho de que existan puestos cuyas actividades dependen de otros, provoca que existan diferencias entre las partes, sobre todo cuando hay errores y la comunicación no es adecuada.

3. **Metas Diferentes.** Individuos que buscan metas y objetivos distintos a los de la empresa.
4. **Recursos Compartidos.** Se refiere al espacio, al equipo y demás recursos, que deben compartirse y que obstaculiza el desempeño de una de las partes.
5. **Diferencias de Información y Percepción.** Las diferencias en la información y la percepción, provienen de la posición jerárquica de los miembros, es decir; lo que se decide en niveles altos no puede ser del todo claro en los niveles más bajos, por el tipo de datos que poseen unos y otros.<sup>18</sup>

#### 2.6.4 Métodos Utilizados para Solucionar los Conflictos.

Para Hampton<sup>19</sup> los métodos para la solución de conflictos son cuatro:

1. **Suavización.** Ignorar, negar o tratar superficialmente la situación de conflicto, en vez de hacerle frente.
2. **Dominio.** La persona con poder impone la solución que más le plazca, opta por ejercerla sin importar lo que opine la contraparte.
3. **Compromiso.** Cada una de las partes renuncia en cierta medida a lo que deseaba originalmente, con tal de que se resuelva el conflicto, se conforman los involucrados con menos.
4. **Método Negociador o Integrador.** Este método surge gracias a las ideas de Mary Parker Follet y consta de tres pasos:
  - Identificar los intereses esenciales de ambas partes.
  - Buscar diversas alternativas de solución e identificar las posibles consecuencias para ambas partes.
  - Identificar aquella opción que resulte más satisfactoria.

## 2.7 DESCRIPCIÓN, EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Esta parte se compone del Análisis de Puestos, Evaluación del desempeño y la Valuación de Puestos, que se explican a continuación.

---

<sup>18</sup> HAMPTON, David (2003) *Ob. Cit.* pp. 562-563.

<sup>19</sup> *Ididem*, pp. 564-565.

### 2.7.1 Análisis de Puestos.

**Concepto.** Es separar el puesto en las partes más importantes que lo componen, es decir; conocer cuales son las actividades y responsabilidades relativas al puesto.

**Importancia.** Específica lo que debe hacerse en el puesto y que se necesita para poder realizar las labores que involucra.

#### **Objetivos.**

- Clasificar las actividades de cada departamento.
- Delimitar las fronteras de cada puesto.
- Determinar las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, así como también habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto.

#### **Componentes.**

1. **Encabezado.** Es la información básica que se necesita para identificar cada puesto, como el nombre de la empresa, nombre del puesto, departamento, área o sección correspondiente, jefe inmediato, ocupación, fecha de análisis.
2. **Descripción de Puestos.** Fija las tareas y responsabilidades que involucra el puesto y puede ser de dos formas:
  - **Genérica.** Como su nombre lo indica, es una breve descripción del puesto.
  - **Específica.** Descripción a detalle de las funciones que tendrán que realizarse, mencionando sus actividades rutinarias, eventuales y periódicas.
3. **Especificación o Perfil de Puesto.** Es un resumen de los requisitos que debe tener el ocupante del puesto, como son conocimientos, habilidades, escolaridad, y capacidades físicas necesarias para su desempeño.<sup>20</sup>

El análisis de puestos resulta de gran utilidad en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de puestos y desempeño.

---

<sup>20</sup> CASTILLO HERNÁNDEZ, Juan José (ciclo escolar 2002-2003) "Apuntes de la materia de Recursos Humanos II." Fes-Cuautitlán.

### 2.7.2 Evaluación de Desempeño.

**Concepto.** Proceso mediante el cual se conoce y califica el desempeño de los miembros de la organización.

**Importancia.** Gracias a la evaluación de desempeño se mejora el rendimiento del trabajador, identificando sus necesidades de entrenamiento y desarrollo, además de establecer acuerdos (jefe-empleado) sobre su actividad.

#### **Objetivos.**

- Juzgar en forma analítica y objetiva al personal.
- Que el trabajador conozca cual ha sido su desempeño, para que posteriormente se utilicen estímulos que permitan mejorar el desarrollo de su actividad.

#### **Errores en la Evaluación del Desempeño.**

- El **Estereotipar**. Es etiquetar o colocar al empleado en cierta clase, sin tener bases contundentes y objetivas.
- **Efecto Halo**. Otorgar un carácter general a los aspectos de evaluación de un empleado (todo es positivo o negativo).

#### **Algunos Métodos de Calificación o Evaluación del Desempeño:**

1. De comparación.
2. De escalas.
3. Listas checables de preferencia.
4. Normas de rendimiento.

**Incentivos y Castigos.** Después de haber realizado la evaluación del desempeño, se debe asignar a los empleados incentivos o castigos.<sup>21</sup> **Los incentivos son todo factor que promueve en el individuo conductas positivas, pueden ser de dos tipos:**

**Extrínsecos.** Se refieren a los incrementos de sueldo, mayores prestaciones, reconocimientos, promociones, felicitaciones, bonos, vacaciones extras, etcétera.

---

<sup>21</sup> ROBLES, Gloria y Carlos Alcerreca (2000) *Administración: Un Enfoque Interdisciplinario*. México, Prentice Hall. pp. 294-295.

**Intrínsecos.** Nacen del trabajo mismo, como mayores responsabilidades, enfrentar retos, obtener logros, contar con mayor autonomía y libertad o crecimiento personal.

**Los castigos son todo factor producto de conductas negativas promovidas por el trabajador,** dentro estos se encuentran las llamadas de atención, pérdida de privilegios, pérdida de estatus, rechazo del grupo, etcétera; se recomienda otorgarlos:

- Sólo cuando se trate de conductas negativas graves, ser consistente.
- El castigo debe ser generalizados a todos los miembros de la organización, se recomienda otorgarse en forma fría e impersonal.

### 2.7.3 Valuación de Puestos.

**Concepto.** Es una técnica que nos permite determinar la importancia de los puestos dentro de la organización.

#### Sistemas de Valuación de Puestos.

1. **Alineamiento.** Sistema técnico, subjetivo y de apreciación personal, que evalúa los puestos mediante el criterio de los miembros de un comité.
2. **Graduación Previa, Escalas o Grados Predeterminados.** Consiste en establecer niveles en forma aritmética, geométrica o libre para clasificar y agrupar los puestos.
3. **Comparación por Factores.** Se ordenan los puestos de una empresa con base en factores como la responsabilidad, esfuerzo, habilidad y condiciones de trabajo.
4. **Por Puntos.** Se determinan cada una de las características de los puestos.<sup>22</sup>

**Como Conservar una Fuerza de Trabajo Eficiente.** Los expertos<sup>23</sup> en el área de recursos humanos recurren a:

**La Compensación.** No solo se utilizan aspectos monetarios para premiar al personal, si no que hace uso de bienes o productos de consumo como son seguros de gastos médicos, vacaciones pagadas y centros de acondicionamiento físico.

---

<sup>22</sup> ARIAS, Fernando y Víctor Heredia (2001) *Ob. Cit.* pp. 552-557.

<sup>23</sup> DAFT, Richard (2004) *Ob. Cit.* pp.426-427.

**Sistema de Sueldos y Salarios.** Para estimular el desempeño deberá diseñar y utilizar un sistema de pago al mérito (como son los basados en el puesto, o en habilidades adquiridas) y no en un sistema enfocado en otros criterios.

**Equidad de la Compensación.** Orientándose en la estructura organizacional mediante la comparación de puestos, determinando el valor de cada uno de ellos al examinar su contenido. Para ello puede valerse de encuestas que muestre la tendencia de los salarios.

**Pago por Desempeño.** Es el pago de incentivos para premiar el esfuerzo y desempeño, mediante bonos, mayor participación de utilidades, etcétera.

## 2.8 MOTIVACIÓN

### 2.8.1 Concepto de Motivación.

Impulso inducido por medio del cual un individuo esta dispuesto a querer realizar ciertas acciones encaminadas hacia el logro de un objetivo.<sup>24</sup>

### 2.8.2 Importancia de la Motivación en las Organizaciones.

La forma más segura de obtener la colaboración del trabajador es motivándolo mediante la satisfacción de sus necesidades, debido a que no sólo incrementa la productividad, si no que también aumenta la eficiencia, reflejándose en el funcionamiento adecuado de la empresa y en la identificación de los empleados con su organización.

### 2.8.3 Elementos de la Motivación.

- **Necesidades.** Aparecen cuando surge algún desequilibrio fisiológico o psicológico.
- **Impulsos.** Es lo que lleva a un individuo a alcanzar objetivos o incentivos que satisfagan sus necesidades y reduzcan la tensión.
- **Incentivos.** Es algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

### 2.8.4 Teorías de la Motivación.

---

<sup>24</sup> Se consultaron autores como Idalberto CHIAVENATO y Arturo SALINAS, cuyas obras se encuentran indizadas en la sección de bibliografía.

Existen diversas teorías motivacionales, algunas de las más importantes son la de McClelland y Maslow (consideradas por el autor Idalberto Chiavenato<sup>25</sup>), así como la de Herzberg y Alderfer (mencionadas por Keith Davis y John Newstrom<sup>26</sup>).

**Teoría Motivacional de McClelland.** Clasifica los impulsos motivacionales que desarrollan las personas como resultado de su ambiente cultural en el que se desenvuelven, afectando su visión de la vida y su trabajo:

**1. Motivación Hacia el Logro.** Es el impulso de buscar y lograr objetivos por el simple hecho de alcanzarlos, dejando en segundo plano las recompensas o beneficios que puedan acompañar estos logros, por ello se busca constantemente la retroalimentación para seguir esforzándose intensamente por conseguir su cometido.

**2. Motivación Hacia la Afiliación.** Son impulsos que tienen las personas de relacionarse socialmente, estas personas trabajan mejor si se les felicita por su desempeño.

**3. Motivación Hacia el Poder.** Impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones, desean influir en la organización, se encuentran dispuestas para asumir riesgos, una vez teniendo el poder pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

**Teoría de la Motivación de Maslow.** La Teoría de Abraham Maslow llamada “Jerarquía de las necesidades de Maslow”, se enfoca en afirmar que las necesidades tienen un orden definido que consta de cinco niveles: (Fig. 2.5)



Fig. 2.5

Fuente: Sin Autor (2006) Ob. Cit. < <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> >

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004) Ob. Cit. pp. 88-94.

<sup>26</sup> DAVIS, Keith y John Newstrom (2003) Ob. Cit. pp. 119-143.

Un individuo tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

### **Clasificación de las Necesidades de Maslow.**

#### **Necesidades de Orden Inferior o Primarias.**

1. **Necesidades Fisiológicas Básicas o de Supervivencia.** Como puede ser el alimento, aire, agua y sueño.
2. **De Seguridad.** Se refiere a sentirse a salvo de cualquier riesgo que pueda afectarle de forma física o psicológica.

#### **Necesidades de Orden Superior o Secundarias.**

3. **Necesidades Sociales y/o de Sentido de Pertenencia.** Como es el amor, amistad y compañerismo de trabajo.
4. **De Ego, Autoestima y Estatus.** Sensaciones de valía personal y competencia.
5. **De Autorrealización Personal.** Se refiere a lo que uno es capaz, aprovechando habilidades y talentos personales al máximo.

**Teoría de la Motivación de Herzberg.** Frederick Herzberg creó un modelo de dos factores interdependientes que influyen en la motivación: (Fig. 2.6)

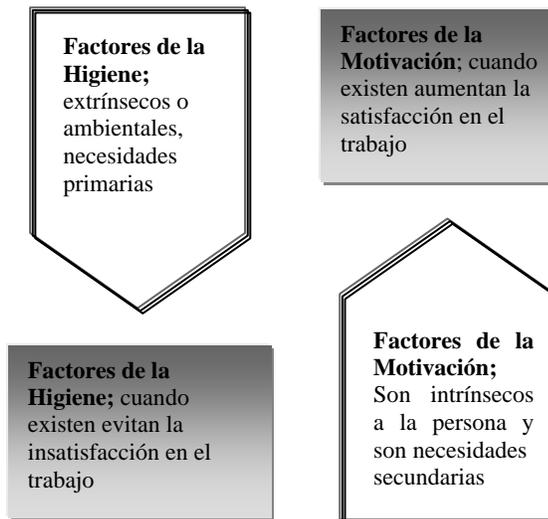


Fig. 2.6

Fuente: DAVIS, Keith y John Newstrom (2003) Ob. Cit. p. 139.

**Factores de Higiene.** Son las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja o los que las organizaciones emplean tradicionalmente para motivar a las personas. Comprende las condiciones físicas, el salario, prestaciones sociales, estilo de liderazgo, reglamentos internos, oportunidades de crecimiento, políticas, relaciones con jefes y compañeros.

**Factores de Motivación.** Es el contenido del puesto, las actividades, el uso pleno de habilidades personales, libertad para decidir, responsabilidad total del trabajo, definición de metas, objetivos y autoevaluación del desempeño.

**Teoría de la Motivación E-R-C de Alderfer.** En busca de superar algunas debilidades en el modelo de necesidades de Maslow, Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada con solo tres niveles: E-R-C (Existencia, Relaciones y Crecimiento). Alderfer plantea que los empleados están interesados en satisfacer;

1. **Necesidades de Existencia.** Se combinan factores fisiológicos y de seguridad de Maslow, los cuales se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas en el trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones.
2. **Necesidades de Relación.** Implica sentirse entendido y aceptado por las personas cercanas a él.
3. **Necesidades de Crecimiento.** Es el deseo de autoestima y realización personal.

## 2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.9.1 Concepto de Clima Organizacional.

Según Darío Rodríguez<sup>27</sup>, el clima organizacional es la atmósfera que refleja una perspectiva holística de la organización, además de que igualmente se considera multidimensional, ya que involucra un grupo de variables (como la motivación, comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones, conflicto, estructura organizacional, etcétera), que en conjunto conforman la personalidad de la organización, es decir; las características internas propias que la diferencian de cualquier otra empresa.

---

<sup>27</sup> RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, Darío (1999) *Diagnóstico Organizacional*. 3. ed. México, Alfaomega. pp. 158-159.

### 2.9.2 Variables que Comprende el Clima Organizacional.

**Espacio Físico.** Como instalaciones físicas, mobiliario, maquinaria, equipo de trabajo, ruido, contaminación, calor, instalación de luz eléctrica, y otras.

**Aspectos Estructurales.** Se considera la estructura formal, tamaño de la empresa, estilo de liderazgo, estilo de dirección, políticas, etcétera.

**Ambiente Social.** Relaciones informales entre los trabajadores, como compañerismo, amistad, conflictos entre los miembros o departamentos, comunicaciones, etcétera.

**Aspectos Personales.** Son expectativas, aptitudes, actitudes, motivaciones de cada una de las personas miembros de la organización.

**Aspectos del Comportamiento Organizacional.** Tales como ausentismo, rotación de personal, productividad, satisfacción laboral, tensión, entre otras.<sup>28</sup>

### 2.9.3 Características del Clima Organizacional.

- Las variables que conforman el clima organizacional guardan relación con aspectos del ambiente laboral.
- Puede tener cierta estabilidad, aunque puede sufrir cambios graduales, o en su defecto cambios radicales, sobre todo cuando se trata de decisiones que afectan el futuro de la organización.
- El clima de una empresa tiene un impacto (positivo o negativo) sobre los miembros, influyendo en el grado de identificación y compromiso.
- Los comportamientos y actitudes de todos los miembros hacen que un clima sea grato o desagradable.
- El clima organizacional se ve afectado por las variables estructurales (estilo de dirección, estilo de liderazgo, políticas, sistemas de contratación y despidos, etc.).

### 2.9.4 Formas del Clima Organizacional.

Rinses Likert<sup>29</sup> afirma que en la apreciación del clima influyen variables tales como:

---

<sup>28</sup> *Idem.*, pp.158-159.

<sup>29</sup> LEKERT, Rinses citado por: *Ibidem* pp.161-163.

- **Variables Causales.** Se refiere a la estructura y la administración, como pueden ser las normas, la toma de decisiones, entre otras.
- **Variables Intervinientes.** Se consideran las actitudes, la motivación y la comunicación.
- **Variables Finales.** Dependen de las dos anteriores, considera la productividad, las ganancias o pérdidas logradas en la empresa.

Los trabajos de Likert se orientan a caracterizar cuatro tipos de sistemas organizacionales (cada uno de ellos con un clima en particular) a partir de distintas configuraciones de variables, los cuales son:

**Sistema I Autoritario.** Se caracteriza por la toma de decisiones centralizada, formal y burocratizada, lo que origina un clima de temor, inseguridad y desconfianza.

**Sistema II Paternalista.** Aunque las decisiones son tomadas también de forma centralizada, concede ciertas facilidades a sus colaboradores, como son relaciones de confianza condescendiente, desde arriba hacia abajo, y desde la base hacia los altos niveles de la estructura jerárquica. El clima parece ser estable y seguro, debido a que las necesidades sociales pueden estar cubiertas.

**Sistema III Consultivo.** Existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, ya que pueden tomarse en niveles medios e inferiores. El clima es de confianza y existen niveles altos de responsabilidad.

**Sistema IV Participativo.** La toma de decisiones se distribuye en distintos niveles jerárquicos, la comunicación se da en forma vertical y horizontal, lo cual refleja mayor participación grupal. El clima es de compañerismo, se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

## 2.10 TOMA DE DECISIONES

### 2.10.1 Concepto de Toma de Decisiones.

Consiste en identificar problemas o situaciones que necesiten de una decisión para resolverse. Decidir es elegir entre varias alternativas aquella que resulte más conveniente.

### 2.10.2 Elementos del Proceso Decisorio.

Chiavenato<sup>30</sup> menciona que en toda decisión interfieren los siguientes elementos:

1. **Quien Toma la Decisión.** Son los individuos encargados de elegir la alternativa más conveniente para el problema que enfrenta la empresa.
2. **Objetivos.** Son logros o resultados que se pretenden alcanzar al tomar una decisión.
3. **Sistema de Valores.** Criterio que se tiene para elegir la alternativa de solución.
4. **Cursos de Acción.** Son las secuencias de acción que selecciona el responsable de la decisión.
5. **Estados de la Naturaleza.** Son factores ambientales que afectan la elección de la decisión o que se encuentran fuera de control de quien decide.
6. **Consecuencias.** Son los efectos producidos por el curso de acción de la elección tomada.

### 2.10.3 Proceso de Toma de Decisiones.

**Reconocimiento del Problema.** En esta fase los ejecutivos reconocen que existe un problema, por lo que no se han cumplido las metas planteadas o el desempeño no es del todo satisfactorio.

**Diagnostico y Análisis de las Causas de los Problemas.** Es recolectar la información necesaria para identificar las causas internas y externas que han provocado dicha situación, así como los efectos producidos.

**Formulación y Análisis de Alternativas.** Después de obtener los datos necesarios que ayuden a entender y conocer la situación problemática, se procederá a formular alternativas, que no son más que posibles soluciones al problema, posteriormente se estudiarán las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

**Selección e Implementación de la Alternativa.** Los pros y contras de cada alternativa serán la base para comparar y elegir aquella que resulte más provechosa, definiendo con ello los cursos de acción necesarios para su implementación.

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*. 3. ed. México, McGraw Hill. p. 172.

**Evaluación de los Resultados.** Una vez que se implemento la alternativa deseada, se recomienda nuevamente reunir la información para evaluar los resultados obtenidos, mediante los cuales se determinará si es o no necesario tomar una nueva decisión.<sup>31</sup>

#### **2.10.4 Centralización y Descentralización en la Toma de Decisiones.**

Es importante definir en una organización la localización y distribución de la autoridad dentro de la estructura organizacional para la toma de decisiones. Dicha distribución puede ser centralizada o descentralizada.

1. **Centralización.** Las decisiones se concentran en los niveles más altos de la organización, por lo que todas las decisiones deben llevarse hacia el nivel superior, siendo el nivel medio y el operativo meros ejecutores de lo que se apruebe o decida.
2. **Descentralización.** Los niveles inferiores (medio y operativo), también están facultados para la toma de decisiones, debido a que conocen claramente cuales son las necesidades existentes en el desempeño de tareas.

#### **2.10.5 Niveles de Decisión.**

Idalberto Chiavenato<sup>32</sup> menciona que los niveles de decisión son:

1. **Decisiones Estratégicas.** Son tomadas en el nivel superior, se orientan a las relaciones existentes entre la organización y el medio (como es el crecimiento de la empresa, mejor posición de su producto y cuestiones respecto al mercado).
2. **Decisiones Administrativas.** Referentes al nivel medio con respecto a la estructura y la posición de los miembros mediante la asignación y distribución de recursos.
3. **Decisiones Operacionales.** Concernientes al nivel operacional sobre asuntos que tienen que ver con la selección de los recursos necesarios para realizar las tareas técnicas.

#### **2.10.6 Tipos de Decisión.**

Las decisiones tomadas en las organizaciones se dividen en:

---

<sup>31</sup> DAFT, Richard (2004) *Ob. Cit.* pp. 281-288.

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Ob. Cit.* pp. 173-174.

**Decisiones Programadas.** Son soluciones a problemas y situaciones ocurridas con anterioridad, por lo que son tomadas con base en reglas y procedimientos establecidos.

**Decisiones No Programadas.** Son soluciones a problemas y situaciones que no se habían presentado nunca antes, haciendo necesario recolectar información necesaria para analizar y seleccionar la alternativa más adecuada.

### 2.10.7 Niveles de Condición de la Toma de Decisiones.

Las decisiones programadas y no programadas se toman dependiendo de la información que se posee y de la posibilidad de riesgo, a lo anterior se le conoce como niveles de certidumbre o incertidumbre.<sup>33</sup>

**Nivel 1. Certidumbre.** Se tiene completo conocimiento de la situación, cuenta con la información necesaria para tomar una decisión.

**Nivel 2. Riesgo.** Se cuenta con información confiable y metas definidas para poder estimar el éxito o fracaso.

**Nivel 3. Incertidumbre.** Los directivos saben bien lo que desean lograr, pero desconocen o tienen poca información para estimar la probabilidad de riesgo, por lo que las alternativas deben ser flexibles y variadas.

**Nivel 4. Ambigüedad.** Ni las metas, ni el problema son de forma clara, por lo que resulta difícil definir alternativas, ya que ni siquiera se dispone de información sobre los posibles resultados.

### 2.10.8 Modelos de Toma de Decisión.

Daft<sup>34</sup> identifica los siguientes modelos:

**Modelo Clásico.** Modelo basado en decisiones que favorezcan los intereses económicos de la empresa, es decir; el responsable selecciona aquellas alternativas que representen mayor éxito económico para la organización.

**Modelo Administrativo.** En la vida real las decisiones deben tomarse frecuentemente bajo esquemas de incertidumbre y ambigüedad, por lo que no sólo puede contemplarse el

---

<sup>33</sup> DAFT, Richard (2004) *Ob. Cit.* pp. 273-276.

<sup>34</sup> *Ibidem*, pp. 276-281.

aspecto económico, ni esperar a obtener información completa. La intuición por la práctica y experiencia de quien decide, hace posible identificar con pocos datos la primera alternativa que resuelva el problema de forma satisfactoria.

**Modelo Político.** Es la formación de alianzas de ejecutivos para discutir, formular y escoger las alternativas que darán solución al problema. En la realidad los ejecutivos muchas veces persiguen metas y objetivos diferentes, por lo que forman alianzas para compartir información y llegar a un acuerdo.

## 2.11 VISIÓN

### 2.11.1 Concepto de visión.

Es un escenario futuro que define hacia dónde deberá ir la organización.

### 2.11.2 Importancia de la Visión.

A partir de una visión clara se definen las estrategias necesarias para poder lograr ese futuro deseado.

### 2.11.3 Características de la Visión.

- Comunica hacia dónde quiere llegar la organización a todos los miembros.
- Describe como operar y que resultados deben obtenerse.

### 2.11.4 Factores Claves para el Establecimiento de la Visión.

- La visión debe ser compartida y apoyada por su equipo, esto le da sentido de dirección.
- Debe describir como la organización estará estructurada y qué estará haciendo para lograr el cumplimiento de su misión.
- La descripción de la visión debe ser amplia y detallada, las generalidades no bastan para darle dirección a la misma. Es muy conveniente saber el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? Y ¿Por qué?, de manera más precisa, de tal forma que permita a los integrantes del grupo, saber cuál va a ser su aportación en el logro de la misma.

- La visión debe ser positiva y alentadora, que invite al desafío, la superación y justifique un esfuerzo extra de la organización.
- La visión debe tener lo que realmente se requiere de la unidad responsable, que logros quieren alcanzar para que toda la comunidad se sienta comprometida y orgullosa de permanecer a ella.<sup>35</sup>

## 2.12 PERCEPCIÓN

### 2.12.1 Concepto de Percepción.

Es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que captan sus sentidos para dar significado a su ambiente.

### 2.12.2 Elementos de la Percepción.<sup>36</sup>

1. **Recepción Sensorial.** Es la recepción selectiva de la información proveniente de los sentidos, es selectiva porque las personas no perciben las cosas de forma íntegra, sino que capta aquello que le es útil o importante.
2. **Estructuración Simbólica.** La percepción va siempre ligada a una representación, un concepto o significación producto de experiencias vividas anteriormente.
3. **Elementos Emocionales.** Muchas percepciones se relacionan con procesos emocionales vividos, dando lugar a sentimientos, emociones agradables o desagradables.

### 2.12.3 Características de la Percepción.

La Percepción se caracteriza por ser subjetiva, selectiva y temporal.

- **Subjetiva.** Las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro.
- **Selectiva.** Se considera así, porque un individuo no percibe todo al mismo tiempo, sino que selecciona aquellas sensaciones que desea percibir.

---

<sup>35</sup> SÁNCHEZ MONDRAGÓN, Arturo (ciclo escolar 2004-2005) "Apuntes de la materia Administración por Objetivos." Fes-Cuautitlán.

<sup>36</sup> Sin autor (2006) En línea <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/organizacional.htm>> consulta 4 diciembre, 2006.

- **Temporal.** La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona conforme se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos.

### 2.12.4 Proceso de Percepción.

Robert Kreitner y Angelo Kinicky<sup>37</sup>, mencionan que este proceso se inicia cuando la información del entorno es recibida por medio de nuestros sentidos, después es interpretada y comprendida, dando como resultado estereotipos, atribuciones, etc., provocando en nosotros actitudes, motivaciones y conductas. (Fig. 2.7)

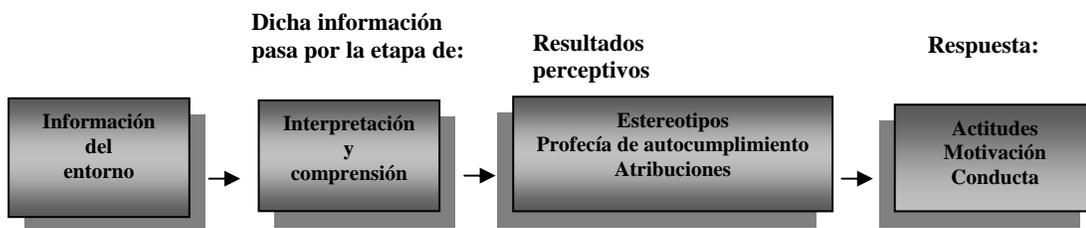


Fig. 2.7

Fuente: KREITNER, Robert y Angelo Kinicky (1997) Ob- Cit. p. 121.

### 2.12.5 Factores que Intervienen en la Percepción.

Idalberto Chiavenato<sup>38</sup>, afirma que el significado que tiene cierto objeto o situación para un individuo esta sujeto a aspectos como la atención, factores externos (ambiente) e internos (necesidades y valores).

**Atención.** Se refiere a que el individuo no reacciona de igual manera a todos los estímulos que percibe, si no que selecciona algunos de ellos en cada momento.

**Factores Externos.** Como pueden ser la intensidad, tamaño, cambio, contraste, repetición, sonidos, movimientos, novedad y familiaridad.

**Factores Internos.**

**Características de quien Percibe.** Edad, sexo, ideología, cultura, valores.

**Motivaciones.** Fisiológicas (se carece de estímulo) y psicológicas (estímulos).

**Actitudes.** Se crean a través de un proceso de autoestima y de aceptación grupal.

<sup>37</sup> KREITNER, Robert y Angelo Kinicky (1997) *Comportamiento de las Organizaciones*. 3. ed. Arizona, McGraw Hill. p. 121.

<sup>38</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Ob. Cit.* pp. 288-291.

**Personalidad y Ajuste Personal.** Es la respuesta que puede tener un individuo ante el estímulo de varios factores.

## 2.13 RESUMEN DEL CAPÍTULO

a) **Ambiente Organizacional.** Son los elementos que se encuentran dentro y fuera de la organización y que influyen en ella. Y se clasifica en:

**Ambiente Externo.** Se encuentran fuera de los límites de la organización, se divide en ambiente general y operacional.

- **Ambiente General.** Son factores internacionales, tecnológicos, socioculturales, económicos y jurídicos y/o legales.
- **Ambiente Operacional.** Elementos que interfieren en las operaciones y el desempeño de la organización como clientes, competidores, proveedores y el mercado de trabajo.

**Ambiente Interno.** Elementos que se relacionan con el comportamiento de los miembros y la capacidad de adaptación al ambiente externo, dentro de esta categoría se encuentran los empleados, ejecutivos y la cultura organizacional.

b) **Cultura Organizacional.** Es un conjunto de valores, creencias, costumbres, hábitos, etcétera; que son transmitidos a través del tiempo (por la propia organización y la sociedad), y que en su conjunto definen la personalidad de la empresa.

La cultura organizacional se compone de elementos formales (componentes visibles, superficiales y públicamente observables) e informales (aspectos afectivos y emocionales), se refleja en las conductas de sus miembros, normas, valores básicos, filosofía, reglas y clima organizacional. La importancia de su estudio radica en que permite comprender su funcionamiento, así como su comportamiento, lo que facilita los cambios y la disminución de conflictos. Existen diferentes tipos de Cultura Organizacional:

**Culturas Conservadoras.** Mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, no cambian con el transcurso del tiempo.

**Culturas Adaptables.** Revisan y actualizan sus culturas según las necesidades.

**Culturas Tradicionales.** Adoptan el estilo tradicional y autocrático, son impositivas y centralizadas.

**Culturas Participantes.** Adoptan culturas flexibles y adaptables, son participativas y descentralizadas.

c) **Estructura Organizacional.** Agrupación de unidades cuyo orden, división y asignación de funciones se basa en la relación existente entre las mismas, así como de los objetivos que pretenden ser alcanzados por la empresa.

La estructura organizacional permite la división de trabajo y la asignación de actividades y responsabilidades, además de poner de manifiesto la autoridad a través de niveles jerárquicos.

Existen distintos tipos de estructura que se ajustan de acuerdo a las necesidades de la empresa, entre las cuales se encuentran las de tipo lineal, lineal-staff, funcional, estructuras basadas en la departamentalización (ya sea por producto o servicio, territorial o área geográfica, por proyecto y por proceso), matricial, o algunas otras que han surgido recientemente, como son las estructuras múltiples y de redes en equipos. Todo tipo de estructura organizacional posee elementos básicos como son:

**División Horizontal.** Es la forma en que se dividen las actividades.

**División Vertical.** División del poder o de la toma de decisiones, y dentro de esta categoría se considera los siguientes niveles.

**Nivel Superior o Estratégico.** Nivel encargado de la toma de decisiones.

**Nivel Medio o Táctico.** Realiza las tareas necesarias en función de las decisiones que tome el nivel superior.

**Nivel Inferior u Operativo.** Es el responsable de realizar tareas rutinarias y programadas.

Algunas empresas pueden contar con servicios de asesoría o apoyo, aunque no forman parte de la empresa, si contribuyen al cumplimiento de objetivos:

**Tecnoestructura.** Especialistas que aportan información al nivel estratégico y al táctico.

**Staff de Apoyo.** Personas que desarrollan tareas de apoyo o servicio como mantenimiento, relaciones públicas, recursos humanos, etcétera.

Otras aportaciones de la estructura es que facilita la comunicación, el control de actividades y responsabilidades, mejora la toma de decisiones, permite que las actividades especiales se difieran mediante un nivel jerárquico distinto.

d) **Comunicación.** Proceso de transmitir información entre el emisor y el receptor, a través del uso de símbolos, palabras, u otras formas de expresión, y cuyos elementos son contexto (circunstancias físicas y personales que interfieren en la comunicación), transmisores (símbolos verbales y componentes no verbales), emisor (transmite el mensaje), receptor (quien recibe el mensaje), mensaje (lo que se quiere comunicar), canal (lo que se utiliza para transmitir el mensaje), ruido o barrera (interferencias en el proceso).

Gracias a la comunicación no sólo es posible comunicar las necesidades y objetivos de la empresa, si no que además es indispensable para lograr y coordinar las actividades diarias. Dentro de la organización existen distintos tipos de comunicación como es el descendente (va desde los niveles superiores hacia los inferiores), ascendente (desde los niveles inferiores hacia los superiores), informal (entre grupos informales como el chisme y el rumor) principalmente, aunque también puede darse otros tipos de comunicación como el lateral, vínculos, redes, ombudsperson, comunicación electrónica.

e) **Liderazgo.** Es la habilidad o capacidad de influenciar, apoyar, dirigir, guiar la voluntad de otros, para que estén dispuestos voluntariamente a luchar por un objetivo.

Los elementos principales que se identifican del liderazgo son la **influencia de apoyo** (los seguidores permiten que el líder influya en ellos, lo aceptan como tal), el **esfuerzo voluntario** (son las formas del poder que utiliza el líder para que sus seguidores actúen), y el **logro de objetivos** (se refiere a utilizar distintas maneras de influenciar a las demás personas para que luchen por el logro de objetivos definidos).

El liderazgo es importante en toda organización porque dirige y guía al personal para el buen funcionamiento de la empresa, por ello el líder debe poseer algunas características o habilidades como; carisma, confianza en sí mismo, habilidad para relacionarse, entre otras.

Aunque se han identificado distintos estilos de liderazgo, los más importantes son los estudiados por Robert R. Blake y Jane S. Mouton en lo que se conoce como Grid Gerencial, en la que se identifican los siguientes estilos de liderazgo:

1. **Paternalista.** Se interesa mucho por las personas y poco por la producción.
2. **Autoritario.** Se interesa mucho por la producción y poco por las personas.
3. **Burócrata.** Tiene poco interés por la producción y poco interés por las personas.
4. **Administración por Equipos.** Excelencia en ambas áreas, está preocupado y pendiente de la producción y sensible hacia las necesidades de su equipo.
5. **Democrático.** Se interesa mucho por la producción y mucho por las personas, promueve la participación de sus subordinados.

Kenneth H. Blanchard y Paúl Hersey proponen que el **liderazgo debe ser situacional**, es decir; que debe ser flexible, para adecuarse según las necesidades de la situación.

f) **Conflicto.** Un conflicto es un proceso en el que una de las partes comienza a tener un sentimiento de frustración, lo que provoca dificultad en la elección de una alternativa para su solución.

Los conflictos pueden ser provocados por diferencias y defectos de la personalidad, actividades de trabajo interdependientes, metas diferentes, recursos compartidos, y por diferencias de información y percepción entre los miembros. Existen distintos tipos:

**Conflictos Funcionales.** Son constructivos porque apoya las metas de la organización.

**Conflictos Disfuncionales.** Impiden que una organización alcance sus metas, es destructivo y daña el desempeño de tareas.

Otros tipos de conflicto son los suscitados entre la autoridad especialista (conocimiento) y la autoridad administrativa (jerarquía) y los ocurridos entre el personal de línea y staff.

g) **Descripción, evaluación y desempeño.** Se compone del Análisis de Puestos, Evaluación del desempeño y la Valuación de Puestos que se explican a continuación.

**Análisis de Puestos.** Es conocer cuales son las obligaciones, actividades y responsabilidades relativas al puesto, se utiliza para especificar las actividades que deban realizarse, enfatizando los requerimientos necesarios para ello, por lo que se compone de:

1. **Encabezado.** Información básica que se necesita para identificar cada puesto.
2. **Descripción de Puestos.** Fija las tareas y responsabilidades que involucra el puesto y puede ser genérica (breve descripción del puesto) y específica (descripción detallada de las actividades y funciones).
3. **Especificación o Perfil de Puesto.** Es un resumen de los requisitos que debe tener el ocupante del puesto.

El análisis de puestos resulta de gran utilidad en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de puestos y desempeño.

**Evaluación de Desempeño.** Proceso mediante el cual se conoce y califica el desempeño de los miembros de la organización, mediante la evaluación se identifican cuales son los aspectos que se necesitan mejorar para realizar mejor su trabajo. Después de haber evaluado a los miembros pueden asignarse incentivos (factores que promueven conductas positivas por su desempeño) o castigos (producto de un mal desempeño).

**Valuación de Puestos.** Es una técnica que nos permite determinar la importancia de los puestos dentro de la organización, existen algunos sistemas para realizar dicha valuación, como son alineamiento, graduación previa, comparación por factores o por puntos. Gracias a la valuación de puestos es posible utilizar sistemas de sueldos y salarios, así como el pago equitativo de compensaciones e incentivos.

h) **Motivación.** Es el impulso inducido por medio del cual un individuo esta dispuesto a querer realizar ciertas acciones encaminadas hacia el logro de un objetivo.

La motivación se compone de **necesidades** (desequilibrios fisiológicos o psicológicos), **impulsos** (es aquello que incita un comportamiento de compromiso para alcanzar objetivos), **incentivos** (es algo que alivia una necesidad o reduce un impulso). Aunque

existen diversas teorías sobre la motivación (como la de McClelland, Maslow, Herzberg, entre otros), dichas teorías se enfocan a que el ser humano tiene impulsos o necesidades primarias o secundarias que lo llevan a buscar y lograr objetivos.

La motivación es beneficiosa no sólo para sus miembros, sino para la propia organización, ya que además de que se satisfacen las necesidades de su gente, la empresa es más productiva, eficiente, etcétera.

i) **Clima Organizacional.** Es la atmósfera que refleja una perspectiva holística de la organización, ya que involucra un grupo de variables que en conjunto conforman la personalidad de la organización, es decir; las características internas propias que la diferencian de cualquier otra empresa.

Dichas variables son el **espacio físico** (como instalaciones, equipo, material de trabajo, ruido, calor, ventilación), **los aspectos estructurales** (tamaño de la empresa, estilo de liderazgo, estilo de dirección, políticas), ambiente social (relaciones informales y conflictos entre los miembros o entre los departamentos), aspectos personales (expectativas, aptitudes, actitudes, motivaciones de cada una de las personas miembros de la organización), **aspectos del comportamiento organizacional** (como ausentismo, rotación de personal, productividad, satisfacción laboral, tensión). En la percepción del clima influyen variables como las **causales** (la estructura y la administración, así como las reglas, las normas, la toma de decisiones, entre otras), variables **intervinientes** (las actitudes, motivacionales, la comunicación), y las variables **finales** (dependen de las dos anteriores, y se considera la productividad, las ganancias, las pérdidas logradas en la empresa).

**j) Toma de Decisiones.**

Consiste en identificar aquellos problemas o situaciones que necesiten de una decisión para resolverse y elegir entre varias alternativas aquella que resulte más conveniente.

El proceso inicia cuando **la persona encargada de la toma de decisiones** reconoce el problema, para después realizar un diagnóstico y análisis de dicha situación. Una vez que se obtienen los datos necesarios, se formulan y analizan varias alternativas tomando en cuenta

los **objetivos** que pretenden ser alcanzados, además de los **cursos de acción** que implica cada posible solución. Posteriormente se selecciona e implementa la alternativa más conveniente apoyándose en los **sistemas de valores** (criterio que se tienen para elegir la alternativa de solución), los **estados de la naturaleza** (los factores ambientales que afectan la elección de la decisión), y las probables **consecuencias** (los efectos producidos por el curso de acción de la decisión tomada), por último sólo queda evaluar los resultados obtenidos para determinar si es o no necesario una nueva decisión.

En toda estructura organizacional puede identificarse la localización y distribución de la autoridad para la toma de decisiones, es decir; si es **centralizada**, que son las decisiones que se concentran en los niveles más altos, como las **decisiones estratégicas** (que se refieren a las relaciones existentes entre la empresa y el medio de la organización), o **descentralizada**, en donde los niveles inferiores también están facultados para la toma de decisiones, por ejemplo; las **decisiones administrativas** (se toman en el nivel medio para asignación y distribuir recursos), así como las **decisiones operacionales** (se toman en el nivel operacional sobre asuntos que tienen que ver con la selección de los recursos necesarios para realizar las tareas técnicas).

Las decisiones pueden ser **programadas** (decisiones tomadas con base a reglas y procedimientos que responden a situaciones presentadas con anterioridad), y las **no programadas** (son decisiones tomadas con base en información que ha sido analizada por ser una situación que no se había presentado antes), además de que dichos tipos de decisión conlleva distintos **niveles de condición** como son: **certidumbre** (se tiene completo conocimiento de la situación, y se cuenta con la información necesaria para tomar una decisión), **riesgo** (aunque se cuenta con información confiable para estimar el éxito o fracaso, el riesgo depende de los sucesos futuros y la percepción de quien decide), **incertidumbre** (se conoce lo que se desea lograr, pero se tiene poca información para estimar la probabilidad de riesgo), y **ambigüedad** (ni las metas, ni el problema son de forma clara, ni se cuenta con información que sirva para conocer los posibles resultados).

También existen **modelos organizacionales para la toma de decisiones**, los cuales tienen como propósito facilitar dicho proceso, algunos de éstos modelos son el **clásico**

(basado en decisiones que favorezcan los intereses económicos de la empresa), el **administrativo** (el ser humano tiene limitaciones en tiempo, dinero y esfuerzo, por lo que no puede esperar a obtener información completa, sino que muchas veces es necesario valerse de la intuición por la práctica y experiencia de quien decide, para elegir la mejor alternativa de forma rápida), y por último el **político** (son alianzas de ejecutivos para discutir, formular y escoger las alternativas que darán solución al problema).

k) **VISIÓN.** Escenario futuro que define hacia dónde deberá ir la organización, y que comunica a todos los miembros hacia dónde quiere llegar, cómo operar, y qué resultados obtener, y así definir las estrategias necesarias para lograr ese futuro deseado. Algunos factores que son claves para establecer la visión en la organización son: que sea apoyada y compartida por todos los miembros, debe ser amplia, detallada, positiva y alentadora, expresar con claridad los logros que quieren alcanzar y que se hará para lograrlo.

l) **PERCEPCIÓN.** Es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que captan sus sentidos para dar significado a su entorno.

A través de los **sentidos** se capta información del entorno, **seleccionada** de acuerdo a su importancia, después es interpretada mediante una **estructuración simbólica** que cada individuo adquiere de forma **subjetiva** a lo largo de su existencia, como sentimientos o **emociones** agradables o desagradables que a medida que pasa el tiempo evolucionan; es decir son **temporales** a medida que se adquieren más vivencias. Entre los factores que intervienen en la percepción se encuentran los externos que se relacionan con el ambiente, como el contexto y atributos que influyen en la forma en que se percibe el objeto, situación o persona. Los internos tienen que ver con la persona que percibe como la edad, cultura, actitudes, personalidad, etcétera.

## **CAPÍTULO 3**

---

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO.**



#### **C O N T E N I D O :**

##### **3.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

- ANTECEDENTES.
- CONCEPTO.
- CARACTERÍSTICAS.
- QUÉ ES Y QUÉ NO ES.
- OBJETIVOS BÁSICOS.
- IMPORTANCIA.
- APORTACIONES Y BENEFICIOS.
- PROBLEMAS QUE SOLUCIONA.
- ETAPAS.
- PROCESO.

##### **3.2 EI DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**

- DEFINICIÓN.
- IMPORTANCIA.
- BENEFICIOS.
- CONDICIONES PARA LLEVARLO A CABO.
- ELEMENTOS.
- MODELOS DE DIAGNÓSTICO.
- METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.

##### **3.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO.**

## 3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El mundo se caracteriza por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional, así mismo las organizaciones enfrentan constantes cambios, en los cuales la tecnología y el crecimiento rápido y acelerado son factores que han influido en que muchas de éstas indaguen nuevas formas de sobrevivir y competir en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional. Por ello el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio planeado en la organización y surge como una compleja estrategia educativa de ideas respecto al hombre, la organización y el ambiente, a fin de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus necesidades, exigencias, demandas y potencialidades.

### 3.1.1 Principales Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional.

Rafael Guízar<sup>1</sup> menciona que los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los cuales se encuentran principalmente:

- a) Las teorías sobre la motivación que demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración.
- b) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo.
- c) La pluralidad de cambios como el aumento del tamaño de las organizaciones y la complejidad de la tecnología moderna.
- d) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones, el de la estructura y el comportamiento humano en las organizaciones.

Existen diferentes versiones hechas por diversos investigadores sobre el año en que surge el Desarrollo Organizacional, las más sobresalientes son las de:

**Horstein, Bumker, Gides y Lewicki.** Afirman que surge en Estados Unidos e Inglaterra en el año de 1924, a partir de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, en donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante las modificaciones en las condiciones de trabajo.

---

<sup>1</sup> GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael (2004) *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. 2.ed. México, McGraw Hill. pp. 26-29.

**Warren Bennis.** Considera que surge en 1958 con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company “ESSO” (EUA), en donde nace la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o T-Groups, que consiste en desarrollar la organización, a través del trabajo realizado por los miembros de la misma.

### **3.1.2 Principales Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional en México.**

Rafael Guízar<sup>2</sup> considera los siguientes:

- A partir de 1967 en el Instituto Tecnológico de Monterrey se comienza a comentar en seminarios de administración de personal la existencia del Desarrollo Organizacional.
- En 1969-1970 empresas como Vitro y Hylsa implantan las primeras gerencias en el área de Desarrollo Organizacional.
- En 1971 se inscriben los Iros mexicanos en el National Training Laboratories (NTL).
- En 1973 se aplica de manera directa el Desarrollo Organizacional en empresas como Cydsa, Fundadora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, etcétera.
- En 1975 cobra más auge el Desarrollo Organizacional en instituciones educativas y empresas.
- En 1977 se implanta en Visa, en la ciudad de Monterrey, la primera gerencia de Desarrollo Organizacional.
- En 1978 se realizan más intervenciones de Desarrollo Organizacional.
- Desde 1982 a la fecha se realiza con gran éxito anualmente un congreso internacional de Desarrollo Organizacional.

### **3.1.3 Concepto de Desarrollo Organizacional.**

Muchos investigadores han presentado diferentes definiciones de Desarrollo Organizacional, como son; W. G. Bennis, Schumuck y Miles, Beckard, Ferrer, entre otros, por lo que es importante presentar sólo algunas:

---

<sup>2</sup> GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. (2004) Ob. Cit. p.29.

**Horstein, Burke, Gides y Lewicki.** El Desarrollo Organizacional: *“Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.”*<sup>3</sup>

**Warren Bennis.** El Desarrollo Organizacional: *“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.*<sup>4</sup>

**Carlos Augusto ...[et. al.].** El Desarrollo Organizacional: *“Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.”*<sup>5</sup>

Puede observarse, que la mayoría de los autores especialistas en Desarrollo Organizacional, a pesar de tener ideas y enfoques bastantes diversificados, presentan puntos comunes, entre ellos:

- La constante y rápida mutación del ambiente.
- La necesidad de continua adaptación.
- La interacción entre organización - ambiente, y el individuo – organización.
- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- El cambio organizacional debe ser planeado.
- La necesidad de participación y de compromiso.
- El incremento del bienestar y eficacia organizacional, dependen de una correcta comprensión y aplicación del conocimiento acerca de la naturaleza humana.
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios.

---

<sup>3</sup> Sin Autor (2006) <<http://www.monografias.com/trabajos12/desorg/desorg.shtml>> consulta 23 agosto, 2006.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p.7.

<sup>5</sup> AUDIRAC CAMARENA, Carlos...[et al.] (1994) *ABC del Desarrollo Organizacional*. México, Trillas. p.17.

- Un concepto esencial de la organización es el de mejorar la calidad de vida.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

Con ayuda de las anteriores definiciones y algunas otras hechas por diversos autores, podemos resumir que desarrollo organizacional es **“una estrategia educacional enfocada a un proceso de cambio, cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales, a través de intervenciones planeadas para aumentar la eficacia y la salud de la organización para así asegurar su adaptación y crecimiento”**.

### 3.1.4 Características del Desarrollo Organizacional.

#### 1. Se basa en Valores Humanísticos.<sup>6</sup>

- ✓ Sensible a las necesidades humanas.
- ✓ Indicio de potencial y crecimiento de los empleados a través de:
  - La colaboración entre líderes y miembros de la organización.
  - La comunicación abierta.
  - La confianza interpersonal.
  - El poder compartido.
  - La confrontación constructiva.

#### 2. Uso de Agentes de Cambio.

- ✓ Para estimular, facilitar y coordinar el cambio.
- ✓ Transferencia de valores humanos.
- ✓ Pueden ser miembros de la propia organización, pero es conveniente recurrir a agentes de cambios externos pues son más objetivos y poseen experiencia diversa.

#### 3. Enfatiza el Proceso de Resolución de Problemas.

A través de la *INVESTIGACIÓN PARA LA ACCIÓN*, que es un proceso cíclico de utilización de la investigación para guiar la acción con la cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones.

---

<sup>6</sup> LEFCOVICH, Mauricio (2006), “Desarrollo Organizacional y su Contribución al TQM”, <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710175524-Bibliogr.html>> consulta 20 noviembre, 2006.

**Donde se capacita al personal para:**

- ✓ Resolver sus propios problemas.
- ✓ Identificar problemas del sistema y reunir datos sobre ellos.
- ✓ Empezar acciones correctivas, evaluar progresos y realizar ajustes pertinentes.
- ✓ Para que exista compromiso y participación de todos los niveles de la organización en la resolución de conflictos y en la toma de decisiones.
- ✓ Para que aprendan a laborar mediante equipos de trabajo, ya que son de vital importancia para el desempeño de tareas.

Esto con la finalidad de que los empleados aprendan a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por si solos nuevos problemas.

**4. Proceso de Aprendizaje Vivencial.**

Donde los participantes aprenden mediante experiencias en condiciones de capacitación con problemas que enfrentan en su trabajo.

- ✓ Se discuten y analizan experiencias inmediatas y se aprende de ellas.
- ✓ Tiende a producir más cambios de conducta.
- ✓ Además se aprende a aplicar teorías impartidas y métodos tradicionales a situaciones reales.

**3.1.5 Qué es y qué no es el Desarrollo Organizacional.**

Carlos A. Audirac Camarena... [et al.]<sup>7</sup> menciona que:

**a. El Desarrollo Organizacional debe ser;**

- Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de

---

<sup>7</sup> AUDIRAC CAMARENA, Carlos...[et al.] (1994) *Ob. Cit.* p.24.

la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y sus empleados.

**b. El Desarrollo Organizacional requiere;**

- Visión global de la empresa.
- Enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilización con las condiciones de medio externo.
- Contrato consiente y responsable de los directivos.
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).
- Institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

**c. El Desarrollo Organizacional implica;**

- Valores realísticamente humanísticos.
- Adaptación, evolución y/o renovación, esto es, cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

**d. El Desarrollo Organizacional no debe ser;**

- Un curso o capacitación.
- Solución de emergencia para un momento de crisis.
- Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información.
- Intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales.
- Iniciativa sin continuidad en el tiempo.
- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables.
- Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- Una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas.
- Proceso para explotar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos.

### 3.1.6 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional.

Luis Ferrer comenta que *“los objetivos de una implantación de D.O. en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta; no obstante, existen algunos que se pueden considerar como los más comunes...”*<sup>8</sup>

Así mismo Carlos Augusto ...[et. al.]<sup>9</sup>, afirma que algunos de dichos objetivos podrían resumirse en lo siguiente:

- Obtener o generar información objetiva sobre las diferentes situaciones que se vive en la empresa, y se den a conocer las realidades organizacionales a los miembros del sistema-cliente (organización donde se lleva a cabo el proceso de Desarrollo Organizacional).
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar situaciones insatisfactorias y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, es decir que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados, estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos, sus potencialidades, en áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores, además de examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto,

---

<sup>8</sup> FERRER PÉREZ, Luis (1996) *Desarrollo Organizacional*. 3 ed. México, Trillas. p.17.

<sup>9</sup> AUDIRAC CAMARENA, Carlos...[et al.] *Ob. Cit.* p.18.

éstos influyen en los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

### **3.1.7 Importancia del Desarrollo Organizacional.**

Su importancia se deriva de lo siguiente:

- El Desarrollo Organizacional pone énfasis a que haya un mejoramiento continuo para funcionar con efectividad y responder al cambio, de esa manera es posible sobrevivir ante situaciones tales como conocimientos nuevos, la constante innovación de productos, la creciente tendencia hacia la especialización, la necesidad de ampliar sus mercados y actividades, etcétera.
- Permite diagnosticar problemas (como la comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional, etcétera.), lo cual facilita la búsqueda de soluciones apropiadas.
- Establece que el manejo adecuado del recurso humano es esencial para el éxito del esfuerzo de Desarrollo Organizacional, lo cual ayuda a que los miembros realicen sus actividades de forma más eficaz, además de permitir la facilidad en que se establezcan relaciones interpersonales más efectivas, y así poder lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de considerarse parte importante de su empresa.

### **3.1.8 Aportaciones y Beneficios del Desarrollo Organizacional.**

#### **Aportaciones**

- Forma de superar la resistencia al cambio.
- Logra una visión de conjunto.
- Mejora el trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales.
- Vuelve más fluidas las comunicaciones.
- Permite el cambio de paradigmas.

### **Beneficios.**<sup>10</sup>

- Cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella.
- Incremento en la motivación, calidad y productividad.
- Mayor satisfacción laboral.
- Mejoramiento en trabajos de equipo y resolución de conflictos.
- Mayor compromiso con los objetivos organizacionales.
- Mayor disposición al cambio.
- Reducción de ausentismo y rotación de personal.
- Creación de individuos y grupos de aprendizaje.

### **3.1.9 Problemas que Soluciona Frecuentemente el Desarrollo Organizacional.**

Los casos en que el Desarrollo Organizacional ha intervenido se relacionan con problemas de:

1. *“Comunicación. Con más frecuencia del tipo ascendente.*
2. *Conflictos. Entre grupos y de liderazgo.*
3. *Identificación y destino. Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.*
4. *Satisfacción. Proporciona con mayor frecuencia, incentivos más adecuados y apropiados para los empleados.*
5. *Eficiencia organizacional. Medidores de ganancias con base en el desperdicio, costos, índice de rotación o cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.*
6. *Adaptación al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etcétera.*

*En general, todas estas exigencias, y otras que no se mencionan, pueden ser agrupadas en tres clases:*

1. *Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.*
2. *Problemas de satisfacción y desarrollo humano.*
3. *Problemas de eficiencia organizacional.”*<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> LEFCOVICH, Mauricio (2006) *Ob. Cit.* < <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710175524-Bibliogr.html> > consulta 20 noviembre, 2006.

<sup>11</sup> AUDIRAC CAMARENA, Carlos...[et al.] (1994) *Ob. Cit.* p. 24.

### 3.1.10 Las Etapas del Proceso de Desarrollo Organizacional.

1. Decisión de utilizar el Desarrollo Organizacional como instrumento de cambio.
2. Diagnostico inicial realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia de la organización, permite determinar que modelo de Desarrollo Organizacional es necesario implementar.
3. Recolectar datos mediante la investigación, evaluación de la cultura y relaciones de problemas en el comportamiento.
4. Retroalimentación de datos y confrontación.
5. Plantación de acciones y solución de problema,. en esta etapa se utilizan los datos para fundamentar los cambios y el Timing de implementación.
6. Desarrollo de equipos, el consultor debe estimular la creación de estos durante todo el proceso, lograr la integración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos (interacción intergrupala), motivando la comunicación y la confianza, conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.
7. Desarrollo intergrupala, en esta fase los grupos se confrontan y así mejoran las relaciones intergrupales.
8. Educación y seguimiento, donde se evalúan los resultados de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional también se desarrollan programas complementarios en áreas que sea necesario lograr resultados adicionales.

### 3.1.11 Procesos de Desarrollo Organizacional.

Existen muchos autores en materia cuya aportación consiste en variados y diversos modelos de procesos de desarrollo organizacional, para fines del presente trabajo solo se explicaran 3 ejemplos cuya estructura se apega más a nuestro fin de estudio.

#### a) Proceso de Desarrollo Organizacional de Paulo Duran Acevedo.

Paulo Duran menciona que el Desarrollo Organizacional “exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente”.<sup>12</sup> Afirma que hubo una fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones integradas a través de un tratamiento sistemático. Una de ellas, la teoría de sistemas, que aglutinó los aspectos

---

<sup>12</sup> DURAN, Paulo (2006), “D.O. Desarrollo Organizacional” <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm> > consulta 20 noviembre, 2006.

estructurales y los aspectos del comportamiento, posibilitando el surgimiento de varios modelos de desarrollo organizacional. Dicho proceso consiste en las siguientes etapas.

**1. Recolección de Datos:**

- Recolección de datos y métodos de recolección.
- Técnicas y métodos de descripción del sistema organizacional.
- Relaciones entre los elementos y subsistemas.

**2. Diagnostico Organizacional:**

- Proceso de solución de problemas.
- Identificación de disfunciones organizacionales.
- Determinación de debilidades, áreas de desacuerdos, prioridades y objetivos.
- Generación de estrategias y desarrollo de planes para su implementación.

**3. Acción de Intervención:**

Aplicación de Técnicas de Desarrollo Organizacional.

- Laboratorios de sensibilidad (T-Groups, Grupos de Entrenamiento).
- Análisis transaccional (AT-Autodiagnóstico de Relaciones Interpersonales).
- Consultoría de procedimientos (o de procesos).
- Técnica de reunión de confrontación (modificación del comportamiento).
- Técnica de retroalimentación de datos o feedback (técnica de suministros de información), esta técnica es de intervención total de la organización.

Modelos de Desarrollo Organizacional.

Algunos de ellos son:

- El Grid Gerencial por Blake y Mounton (el cambio organizacional parte por el cambio individual como mecanismo de descongelamiento organizacional). Dicho modelo es una malla de dos ejes; uno horizontal que representa la preocupación por la producción; el eje vertical representa la preocupación por las personas.
- Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsh (concepto de diferenciación e integración, modelo de diagnostico y de acción). Se basa en la teoría general de

sistemas y consta de 4 etapas; diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación.

- Modelo de Reddin (3D-estilos gerenciales). Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza resultados en la organización. La única tarea de éste es ser eficaz.
- Modelo para Armar (Do it yourself!). Consiste en un listado de conceptos amplios y generales que guían la labor de Diagnóstico.

#### **b) Proceso de Desarrollo Organizacional de Luis Ferrer.**

Según Luis Ferrer Pérez<sup>13</sup>, las etapas para implantar en una organización un programa de Desarrollo Organizacional son seis a saber:

1. **Autodiagnóstico.** Etapa en la cual el consultor asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud por el que pasa su organización.
2. **Recopilación y Diagnóstico de Datos.** Estas etapas se pueden llevar casi al mismo tiempo, los instrumentos para hacer la recopilación de datos son; encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizacional, clima organizacional, poder o ejercicio de la autoridad, estilos gerenciales y de liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, comunicación, motivación y conflictos intergrupales e intragrupal.
3. **Planeación de la Aplicación de Desarrollo Organizacional.** En la organización respectiva.
4. **Capacitación del Personal Indicado.** Para que la ejecución de Desarrollo Organizacional sea efectiva, por ejemplo: capacitación para la solución de problemas, toma de decisiones, etcétera.

---

<sup>13</sup> FERRER PÉREZ, Luis (1996) *Ob. Cit.* p. 26.

5. **Ejecución o Aplicación de la Planeación.** Teniendo en cuenta la relación existente entre “liderazgo y administración”, y el “cambio de conducta”.
6. **Seguimiento y Reciclaje.**

**c) Proceso de Desarrollo Organizacional de Aurelio González Cornejo.**

Este autor afirma que el proceso de Desarrollo Organizacional consiste en tres pasos: <sup>14</sup>

1. **Recabar Información.** Recabar y analizar datos son actividades básicas para un programa de Desarrollo Organizacional y consiste en determinar los recursos necesarios para recopilar información (disponibilidad, tecnología, procedimientos técnicos, métodos que definan el sistema de organización), de esta manera podrá identificarse la relación entre subsistemas,
2. **Diagnosticar la Organización.** La importancia de esta etapa consiste en el proceso de solución de problemas; mediante el análisis de éstos, podrá identificarse aspectos importantes que necesitan mejorarse o cambiarse utilizando estrategias, que puestas en practica representan el logro de nuevas metas y objetivos.
3. **Intervenir Activamente.** Se refiere a los procedimientos técnicos que nos permitirán intervenir exitosamente en la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional, estas intervenciones pueden ser entrenamiento en sensibilización, método de laboratorio, diseño, implementación y manejo de equipos de trabajo. La intervención activa se refiere a la actuación basada en planes formulados previamente, que siguen a una fase de diagnostico.

## **3.2 EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1 Concepto de Diagnóstico Organizacional.**

Es un proceso analítico por medio del cual se recaba la información necesaria para conocer la situación real de la organización, y así poder detectar los síntomas que aquejan a distintos aspectos de la misma. El diagnostico es una actividad que involucra a un grupo de

---

<sup>14</sup> GONZÁLEZ CORNEJO, Aurelio (2000) *Desarrollo Organizacional: La Alternativa para el Siglo XXI*. México, PAC S.A. de C.V. pp. 59-60.

personas interesadas en plantear soluciones a situaciones conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

### **3.2.2 Importancia del Diagnóstico Organizacional.**

Permite saber cuales son los síntomas y cómo se manifiestan; es decir conocer a la organización en su realidad dinámica y compleja, con el fin de desarrollar estrategias de Desarrollo Organizacional para mejorar y/o cambiar sus deficiencias.

### **3.2.3 Beneficios del Diagnostico Organizacional.<sup>15</sup>**

- Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de D.O.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- Da una estructura lógica a la problemática y crea elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeacion temporal, hasta que se fije el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se imparten cambios en los sistemas y procesos de la organización.

### **3.2.4 Condiciones para Llevar a Cabo el Diagnóstico Organizacional.**

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo interesado en que se

---

<sup>15</sup> Sin Autor (2006) “*Modelo de Diagnostico Bajo la Visión de Proceso, Marco de Trabajo Conceptual*”  
<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>. consulta 20 noviembre, 2006.

lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Y que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

- El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial.
- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

### **3.2.5 Elementos del Diagnóstico Organizacional.**

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales;

**a) Generación de Información**, la cual abarca a su vez dos aspectos:

1. Forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

**b) Organización de la Información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
2. El almacenamiento apropiado de los datos.
3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

**c) Análisis e Interpretación de la Información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

### **3.2.6 Modelos de Diagnostico Organizacional.**

#### **Concepto de Modelo de Diagnóstico.**

Es una representación sobre la forma en que se puede analizar y comprender la información que arroja el diagnóstico y su importancia está, en que ofrece al investigador un panorama general de la situación por la cual pasa la organización.

### **Tipos de Modelo de Diagnóstico.**

Aunque existen varios modelos de diagnóstico<sup>16</sup> como son los de Patrick Williams. (busca una visión total de la organización), el de Tipo Sensing de Leonard Schiesinger (análisis de los subsistemas que integran el diseño organizacional), el modelo de Kurt Lewin y la Teoría de sistemas (basado en el análisis de la eficacia del liderazgo), así como el de Contingencias de Laurence y Lorsch (basada en la teoría de sistemas y la cibernética), entre otros; es importante mencionar que <desde un particular punto de vista>, es elemental tener la experiencia o el conocimiento necesario sobre la materia para poder entender y aplicar un modelo de forma adecuada.

Por lo anterior Darío Rodríguez ofrece en su libro, el **Modelo para Armar (Do it yourself!)**, que no es más que un listado de conceptos amplios y generales que pueden guiar la realización del diagnóstico, e invita al lector a confeccionar su propio modelo de acuerdo a las necesidades de su investigación, ya que afirma que... *“El modelo que usted elabore deberá ser lo suficientemente simple, como para permitir una fácil manipulación y lo bastante complejo, como para ofrecer una adecuada comprensión...”*<sup>17</sup>, a continuación se ofrece un resumen de dicho modelo el cual consta de los siguientes conceptos.

- I. **Organización-Ambiente.** Las variables ambientales son de vital importancia en cualquier sistema organizacional; algunas de ellas son:
  - Historia de la organización.
  - Relación entre la organización y la sociedad.
  - Inserción de los miembros de la organización en la sociedad.
- II. **Cultura y Cultura Organizacional.** Esta “ permitirá, dificultará o, impedirá modos concretos de relación organizacional”. En ésta categoría se considera:
  - Mitos acerca del trabajo.

---

<sup>16</sup> AUDIRAC CAMARENA, Carlos...[et al.] (1994) *Ob. Cit.* pp. 90-91.

<sup>17</sup> RODRÍGUEZ, Darío (1999) *Diagnóstico Organizacional*. 3. ed. México, Alfaomega. p. 61.

- Creencias sobre las relaciones laborales.
  - Héroes, héroes anónimos y villanos.
  - Valores compartidos.
  - Estilo de vida inducido por la organización.
- III. **Estructura.** Son las variables que visualizan el perfil de la organización. Dentro de dichas variables se contempla:
- Descripción de los miembros de la organización.
  - Descripción de la estructura organizacional.
  - Identificación de departamentos y grupos formales.
- IV. **Comunicaciones.** Cuando existe un problema en la organización, se debe a un problema de comunicación, razón por la cual es necesario analizar el sistema de comunicaciones; por lo que es importante analizar:
- Comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales.
  - Sistemas de comunicación formal vs informal.
- V. **Poder, Autoridad y Liderazgo.** Se refiere al poder formal o informal, ambos se complementan y son vitales para cualquier organización. En éste se encuentran:
- Definición de la línea de mando formal.
  - Estilos de mando.
  - Aparición del liderazgo.
  - Prestigio y estatus del liderazgo (formal vs informal).
  - Organización informal.
- VI. **Conflicto.** El conflicto puede presentarse en cualquier ente social, por lo tanto es necesario no negarlos, ni ocultarlos, si no tratar de solucionarlos para evitar su expresión violenta. Los tipos de conflicto son:
- Conflictos entre sindicato y dirección.
  - Conflictos entre línea y staff.
  - Conflictos entre profesionales y no profesionales.
  - Conflictos entre obreros y empleados.
  - Conflictos entre antiguos y nuevos.

- Conflictos entre departamentos.
- Conflictos interpersonales e intrapersonales.

VII. **Descripción, Evaluación de Cargos y Desempeño.** Se contempla información valiosa sobre los departamentos de personal mediante los manuales de descripción de puestos, donde se encuentra información sobre:

- Descripción de cargos.
- Sistemas de evaluación del desempeño.
- Relación entre cargos y remuneraciones.
- Sistema de recompensas y de sanciones.
- Antigüedad y mérito.
- Diferencias entre posiciones y cargos.

VIII. **Motivación.** La motivación es básica para el diagnóstico de cualquier organización; por lo tanto es necesario estudiar:

- Políticas de administración de recursos humanos.
- Preocupación a nivel empresa.
- Motivación laboral existente.
- Agrado o desagrado a las condiciones físicas, económicas, sociales y psicosociales del trabajo.
- Satisfacción o insatisfacción en relación a la empresa con sus miembros.
- Motivadores individuales y motivación por el trabajo.

IX. **Clima Laboral.** Es la atmósfera laboral que los mismos trabajadores construyen;

- Ambiente de trabajo.
- Relaciones informales.
- Reconocimiento social por el trabajo.
- Conformismo y aceptación apática de la normativa organizacional.
- Rumores y comentarios negativos.

X. **Sindicatos.** Se considera tema obligado cuando desempeña un papel importante dentro de la empresa; por lo que se recomienda estudiar lo siguiente:

- Existencia de sindicatos.

- Líderes, dirigentes e imagen.
- Posiciones del sindicato.
- Influencia de los sindicatos en la empresa.
- Problemas y Conflictos dentro del sindicato.

**XI. Toma de Decisiones.** Es de suma importancia para el diagnóstico, considerándose:

- Premisas de decisión.
- Participación en la toma de decisiones.
- Canales de decisión.
- Grado de especificidad de las decisiones.
- Hasta que nivel se adoptan las decisiones.

Debido a la poca experiencia en el campo de la investigación, se optó por elegir el **“Modelo para Armar” (Do it yourself!)**, básicamente por dos razones:

- 1) En el “Modelo para Armar” se agrupan variables, que en conjunto permiten que el investigador tenga un panorama general de la organización, además de que el autor guía de forma clara que analizar de cada variable, por lo que resulta beneficioso por su flexibilidad ante las necesidades de este estudio.
- 2) El lenguaje utilizado en el modelo elegido es sencillo, lo cual facilita su entendimiento, y fue de gran utilidad para orientar la labor de diagnóstico.

**Es importante mencionar que la variable Sindicato no se contempla en el diagnóstico por ser trivial para la investigación, por el contrario se decidió anexar dos variables más a dicho modelo por su importancia, las cuales son Visión y Percepción.**

### **3.2.7 Metodología del Diagnóstico Organizacional.**

Una vez elegido el modelo a seguir, se procederá a definir la metodología correspondiente, ya que ésta proporcionará los procedimientos y técnicas que sean necesarios para que la información obtenida se apegue lo más posible a la realidad.

#### **Identificación de las Fuentes de Información.**

Leslie. Matthies<sup>18</sup>, recomienda que se estudien los documentos de la empresa para obtener información objetiva sobre la situación en que opera. Debido a que **Angar Azcapotzalco, S. A. de C. V.**, no cuenta con documentación útil para su estudio como son los manuales de organización, políticas, organigramas, entre otros; las principales fuentes para conocer la problemática serán la observación y la entrevista como herramientas de la investigación cualitativa, y el cuestionario como herramienta de investigación cuantitativa.

### Recopilación de la Información.

Este apartado definirá de forma general los medios de información básicos para llevar a cabo la recopilación o recolección de datos a saber; la observación, la entrevista y el cuestionario. (Fig. 3.1)



Fig. 3.1

Fuente: Recopilación propia.

### Etapa 1: La Observación.

La observación es una técnica del método cualitativo y se refiere al acto de ver el comportamiento, las características y condiciones en que se encuentra un fenómeno. Según los autores Santiago Zorrilla y Miguel Torres<sup>19</sup>, así como también Gloria Mendicoa, coinciden en que existen diferentes clases de observación en las ciencias sociales:

<sup>18</sup> MATTHIES, Leslie (1994) *Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos*. México, Limusa Noriega Editores. p. 75.

<sup>19</sup> ZORRILLA, Santiago y Miguel Torres (1992) *Guía para Elaborar la Tesis*. México, McGraw Hill. pp. 67-69.

**Observación Estructurada o Documental.** Se considera que para observar con precisión es necesario recurrir a la documentación de corte cualitativo.

**Observación No Estructurada.** Se caracteriza por el acto de sólo ver el acontecimiento de los hechos, y anotar lo que el investigador considere importante.

**También la observación puede considerarse como Participante o No Participante.**

**La Observación Participante.** Se experimenta junto con el grupo la forma en que presencian el fenómeno. Éste tipo de observación puede clasificarse en participante integral, participante como observador, observador participante y observador integral.

**El Participante como Observador.** Afirma Gloria Mendicoa que *“éste tipo de investigador... no disimula sus actividades, pero se hallan subordinadas en su rol participante, ya que no puede tener acceso a determinada información dependiendo del grado de confianza que tenga con los miembros del grupo”*.<sup>20</sup>

**Observador Integral.** El investigador va desde ser observador hasta participante integral, quedando indefinido su verdadero rol.

El tipo de observación que se empleará se presenta a continuación en el siguiente esquema: (Fig. 3.2)



Fig. 3.2

Fuente: MENDICOA, Gloria (2003) Ob. Cit. p. 128.

<sup>20</sup> MENDICOA, Gloria (2003) *Sobre Tesis y Tesistas*. México, Espacio. p. 128.

## Etapa 2: La Entrevista.

Es una técnica del método cualitativo que consiste en una plática o conversación que tiene el investigador con los protagonistas o miembros de la organización objeto de estudio.<sup>21</sup>

### Tipos de Entrevista.

**“Formal.** Dirige la atención del investigador a partir de un tema central.

**Informal.** Sirve para intercambiar puntos de vista sobre un tema y otros que se relacionen entre sí.

**De tensión.** Sirve para poner a la defensiva al entrevistado. Al mismo tiempo éstas pueden ser:

**Estructurada.** Interrogatorio en el cual las preguntas se planean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos.

**Dirigida.** Interrogatorio con un número fijo de preguntas que facilita la comparación de las respuestas.

**Libre.** Interrogatorio en forma espontánea que permite profundizar en la mente del interrogado.”<sup>22</sup>

En el siguiente esquema se presenta el tipo de entrevista que se utilizó en el estudio:

(Fig. 3.3)

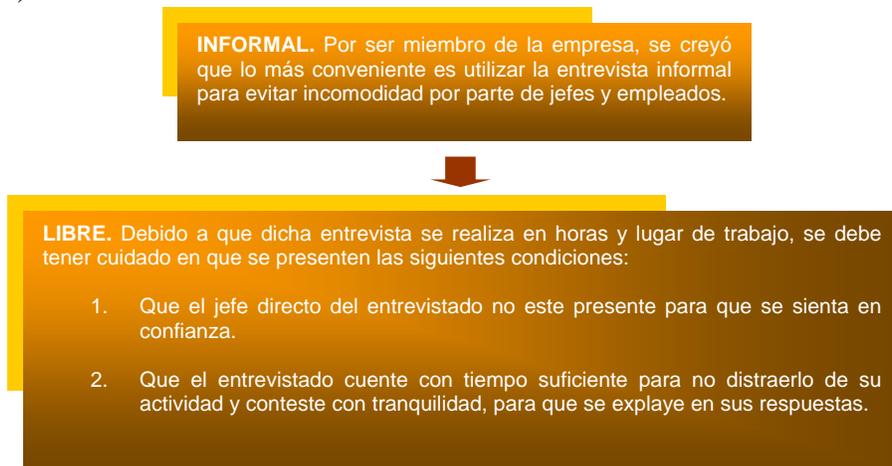


Fig. 3.3

Fuente: ZORRILLA, Santiago y Miguel Torres Ob. Cit. p. 70.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 125.

<sup>22</sup> ZORRILLA, Santiago y Miguel Torres (1992) Ob. Cit. p. 70.

## **El Proceso de la Entrevista.**

### **Rapport.**

**Paso 1.** Como el tipo de entrevista mencionado es informal-libre, primero se pidió autorización para poder realizar algunas preguntas, si la respuesta es acertada continua el paso No. 2.

**Paso 2.** Como también el entrevistador es miembro de la empresa, es fácil que se torne un ambiente cordial y propicio para realizar las preguntas, por lo que es necesario que en éste paso se señalen las razones por las cuales se lleva a cabo la entrevista.

**Cima.** Se comienza por hacer preguntas espontáneas, las cuales pudieran ser: ¿Cómo se siente trabajando aquí?, ¿Le gusta su trabajo?, ¿Qué le incomoda y que le agrada de la empresa?, ¿Qué mejoraría?, ¿Qué problemas existen en el área?, ¿Su esfuerzo es reconocido?, etcétera. Se le permite al entrevistado que se exprese en sus respuestas, además de que también hay intercambio de puntos de vista en el transcurso de la plática. Cabe aclarar que el proceso de observación como el de entrevista se guían en las variables que presenta el modelo de diagnóstico elegido “Modelo para armar (Do it yourself!)”, incluyendo las variables de Percepción y Visión.

**Cierre.** Al termino de la entrevista se agradece el tiempo otorgado, y después se toma nota de lo más sobresaliente de la platica.

## **Etapas 3: El Cuestionario.**

Orientándose en los resultados obtenidos de las dos etapas anteriores y el “Modelo para Armar”, se prepara el cuestionario como etapa final para la recolección de información. El cuestionario como herramienta de la investigación cuantitativa para la recolección masiva de la información, consiste en un documento escrito en el que las preguntas pueden ser abiertas, cerradas y de elección múltiple.

Es necesario diferenciar en ésta etapa los términos encuesta y cuestionario según Gloria Mendicoa.

**Encuesta:** Es una “Estrategia basada en las respuestas que ofrece una población específica sobre un tema establecido.”<sup>23</sup>

**Cuestionario.** Es el instrumento principal para recoger información mediante encuesta.

### **Tipo de Preguntas a Utilizar en el Cuestionario.**

Se creyó conveniente que las preguntas de elección múltiple eran las más adecuadas para la investigación por las siguientes causas:

- La encuesta se aplicó en instalaciones y horas de trabajo de la Agencia Automotriz, por lo que un cuestionario de preguntas abiertas sería inconveniente por las actividades y el poco tiempo disponible del encuestado. sin contar que las contestaciones serían difíciles de codificar y agrupar por categorías.
- Un cuestionario de preguntas cerradas, limita la opinión del individuo, y sus respuestas pudieran no ser del todo verídicas, por lo que se estaría falseando el estudio.
- Las preguntas de elección múltiple permiten que el encuestado encuentre la opción que se identifique con su respuesta, ya que están predeterminadas por escalas, (en éste caso va de lo muy positivo a lo muy negativo), su aplicación es rápida dependiendo del número de preguntas.

### **Tabulación e Interpretación de la información del Cuestionario.**

En este apartado se comprenden los resultados de la aplicación de los cuestionarios cuyo tratamiento es el siguiente:

1. Se ordenan y evalúan las respuestas elegidas de acuerdo a las tendencias negativas o positivas que involucra cada pregunta.
2. Se cuantifica el número de veces que ha sido elegida cada opción, anotando en forma nominal y por porcentaje los resultados obtenidos tanto en el aspecto general (empresa en su totalidad), como departamental.
3. A continuación se procede a su interpretación y análisis mediante graficas, en donde se recurre a Medidas de Estadística de Tendencia Central para datos no

---

<sup>23</sup> MENDICOA, Gloria (2003) *Ob. Cit.* pp. 106-107.

agrupados, a saber; Promedio (para variables que abarquen dos o más preguntas) y Moda (para variables que abarquen una sola pregunta), con la finalidad de identificar la tendencia, ya sea positiva o negativa, que más predomine.

Con los datos derivados en ésta tercer etapa, así como los que se obtuvieron en las dos primeras (observación y entrevista) se contemplan en conjunto en el siguiente punto a considerar “Análisis de la Información”.

### **Análisis de la Información.**

Con lo que se observó respecto a las variables, las opiniones producto de la entrevista y los resultados del cuestionario, se analiza la información en conjunto (de forma general y por departamento) de acuerdo a los Diagramas de Pescado, que es una herramienta que facilita la visualización de las causas que originan el problema; así mismo se recurre al Modelo de Análisis FODA enfocado a las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades, para conocer cuales son los obstáculos que impiden el cumplimiento de objetivos.

### **Conclusiones del Diagnóstico y Recomendaciones.**

De acuerdo al análisis de la información podemos explicar las causas de la problemática existente, para posteriormente realizar las recomendaciones que se consideren necesarias para reducir la situación conflictiva de Angar Azcapotzalco.

## **3.3 RESUMEN DEL CAPITULO**

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

El Desarrollo Organizacional surge gracias a una serie de factores, como la dificultad de sistematizar nuevos conceptos y teorías sobre la organización, la necesidad de un enfoque de la administración, las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo, el aumento del tamaño de las organizaciones, la compleja tecnología moderna y la fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones; la estructura y el comportamiento humano.

En México a partir de 1967 se comienza hablar del Desarrollo Organizacional en el Instituto Tecnológico de Monterrey, para los años de 1969-1970 Vitro y Hylsa implantan las primeras gerencias de Desarrollo Organizacional, en 1971, se inscriben los primeros mexicanos en el National Training Laboratories (NTL), en 1973 se aplica el Desarrollo Organizacional en Cydsa, Fundadora Monterrey, y Cervecería Cuauhtémoc, a partir del año de 1975 a la fecha el Desarrollo Organizacional ha cobrado más auge, ya que se habla más de dicha teoría en instituciones educativas, empresas y congresos empresariales.

**El Desarrollo Organizacional se define como:**

Una estrategia educacional enfocada a un proceso de cambio, cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales, a través de intervenciones planeadas para aumentar la eficacia y la salud de la organización para así asegurar su adaptación y crecimiento.

**El Desarrollo Organizacional se caracteriza por:**

1. Basarse en valores humanísticos, sensible a las necesidades humanas.
2. Utiliza agentes de cambio (para guiar y hacer posible el cambio).
3. Enfatiza el proceso de resolución de problemas (los colaboradores aprenden a solucionar problemas).
4. Maneja el proceso de aprendizaje vivencial (analizar experiencias y aprender de ellas).

**Se considera que el Desarrollo Organizacional:**

**Debe ser:**

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados que surjan a partir de diagnósticos que demuestren la situación real de la empresa, valiéndose de estrategias, métodos e instrumentos que ayuden a mejorar la interacción entre personas y grupos, con la finalidad de que juntos ayuden a corregir y mejorar todas aquellas deficiencias en un entorno de sistemas abiertos, logrando así un mejor funcionamiento, salud en la organización, y sobre todo el desarrollo de la empresa y su gente.

**Requiere:**

- Una visión global de la empresa y enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilización con las condiciones del medio externo.
- Contrato consciente y responsable de directivos, al desarrollar potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).

**Implica:**

Valores humanísticos, Adaptación, evolución y/o renovación; cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán al último modificaciones en hábitos o comportamientos.

**No debe ser:**

- Solución de emergencia para un momento de crisis, ni un curso, capacitación o sondeo e investigación de opiniones, solamente para información o reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- Intervención desligada de procesos gerenciales o esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas.
- Maniobra de algún ejecutivo para obtener poder, prestigio o ventaja a costa de otras personas, explotar, manipular, perjudicar a individuos o grupos.

**Sus objetivos básicos son:**

- ☛ Obtener o generar información objetiva sobre las diferentes situaciones que vive la empresa y darla a conocer a los miembros de la organización, creando un clima de receptividad y abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ☛ Establecer un clima de confianza, sin manipulación entre jefes, colegas y subordinados, desarrollar las potencialidades de los individuos, la capacidad de colaboración entre éstos y grupos que conduzcan a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo, estimulando emociones y sentimientos de las personas.
- ☛ Despertar, estimular e integrar necesidades y establecer objetivos individuales y organizacionales, metas y fines, orientados a la programación de actividades y evaluación del desempeño grupal e individual, despertar la conciencia para que existan valores e ideas sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

### **Su importancia radica en:**

La existencia de un mejoramiento continuo, funcionar con efectividad y responder al cambio para sobrevivir a la constante innovación. Permite diagnosticar problemas como la comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional y manejo adecuado del recurso humano, ayudar a miembros a realizar sus actividades de forma más eficaz, relaciones interpersonales más efectivas, y lograr que estas tengan conciencia de pertenencia; de considerarse parte importante de su empresa.

### **Las aportaciones y beneficios del Desarrollo Organizacional son:**

#### Aportaciones.

- Forma de superar la resistencia al cambio.
- Logra una visión de conjunto.
- Mejora el trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales.
- Vuelve más fluidas las comunicaciones.

#### Beneficios.

- Cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella.
- Incremento en la motivación, calidad y productividad.
- Mayor satisfacción laboral.
- Mejoramiento en trabajos de equipo.
- Mejor resolución de conflictos.
- Mayor compromiso con los objetivos organizacionales.
- Mayor disposición al cambio.
- Reducción de ausentismo y rotación de personal.
- Creación de individuos y grupos de aprendizaje.

### **Problemas que soluciona frecuentemente el Desarrollo Organizacional:**

1. **Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.** Se relacionan con el crecimiento de la tecnología, objetivos, metas, cultura, mercado, comunicación, conflictos, etcétera.

2. **Problemas de satisfacción y desarrollo humano.** Se relaciona con los incentivos, y oportunidades de desarrollo para los colaboradores como es, mayor participación en la toma de decisiones, nuevos retos, actividades, promoción a ocupar otros puestos, etcétera.
3. **Problemas de eficiencia organizacional.** Medidores de ganancias con base en el desperdicio, costos, índice de rotación o cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.

**Etapas comúnmente involucradas en todo Proceso de Desarrollo Organizacional son:**

1. Decisión de utilizar el Desarrollo Organizacional para propiciar un cambio.
2. Diagnostico inicial, determinando que modelo de Desarrollo Organizacional es necesario implementar.
3. Recolectar los datos necesarios para conocer la situación de la empresa.
4. Plantación de acciones y solución de problemas.
5. Desarrollo de equipos, el consultor debe estimular la creación de estos durante todo el proceso (interacción intergrupala), motivando la comunicación y la confianza.
6. Desarrollo intergrupala. Los grupos al confrontarse, mejoran las relaciones intergrupales.
7. Educación y seguimiento. Se evalúan los resultados de los esfuerzos del Desarrollo Organizacional, y se desarrollan programas complementarios en las áreas que sean necesarios lograr resultados adicionales.

**Entre algunos procesos de Desarrollo Organizacional se encuentran:**

**a) Proceso de Desarrollo Organizacional de Paulo Duran Acevedo.**

1. Recolección de datos
  2. Diagnostico Organizacional.
  3. Acción de Intervención
- Aplicación de técnicas de Desarrollo Organizacional.
  - Modelos de Desarrollo Organizacional; Managerial Grid (Grid Gerencial) por Blake y Moun-ton, Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsh, Modelo de Reddin (3D-estilos gerenciales), Modelo para armar (Do it yourself!).

**b) Proceso de Desarrollo Organizacional de Luis Ferrer Pérez.**

1. Autodiagnóstico.
2. Recopilación y diagnóstico de datos.
3. Planeación de la aplicación del D. O. en la organización respectiva.
4. Capacitación del personal indicado para la ejecución del D. O.
5. Ejecución; aplicación de la planeación.
6. Seguimiento y reciclaje.

**c) Proceso de Desarrollo Organizacional de Aurelio González Cornejo.**

1. Recabar información.
2. Diagnosticar la organización.
3. Intervenir activamente.

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**

**Se define como:**

Un proceso analítico por medio del cual se recaba información necesaria para conocer la situación real de la organización, y detectar los síntomas que aquejan a distintos aspectos de la misma. Esta actividad involucra a un grupo de personas interesadas en plantear soluciones a situaciones conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

**Su importancia radica en:**

Permite saber cuales son los síntomas que aquejan a la organización, para desarrollar estrategias de D.O. que permitan mejorar y/o cambiar sus deficiencias.

**Sus beneficios son:**

- Concientización del estado en que se encuentra la empresa, sobre todo cuando se compara sus diferentes áreas frente a organizaciones exitosas o de alta categoría.
- Brinda una estructura lógica a la problemática.

- Permite que se identifiquen las áreas potenciales de Desarrollo Organizacional.
- Representa una manera eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas, permite conocer procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar y conseguir una mejora. Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta fijar el nuevo rumbo y objetivos de la organización e impartir cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Despierta la participación, un espíritu de equipo y compromiso con las soluciones.

**Las condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional consisten en:**

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable estar dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico y dar amplias facilidades al consultor para la obtención de información y no entorpecer el proceso, éste último manejará la información que se obtenga en forma confidencial, entregando los resultados generales y proporcionar retroalimentación acerca de los resultados a las fuentes de las que obtuvo la información. El éxito o fracaso dependerá del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

**Los elementos del Diagnóstico Organizacional son:**

- a) Generación de Información.** Se refiere a la forma en que se recolecta la información (metodología a seguir), la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información y la frecuencia con que se recolecta la información.
- b) Organización de la Información.** Se consideran tres aspectos claves: El diseño de procedimientos para el proceso de la información, el almacenamiento apropiado de los datos y el ordenamiento de ésta para facilitar la consulta.
- c) Análisis e Interpretación de la Información.** Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

**Para poder llevar a cabo el Diagnostico Organizacional, puede recurrirse al uso de un Modelo de Diagnostico.**

**Un Modelo de Diagnóstico** es una representación sobre la forma en que se puede analizar y comprender la información que arroja el diagnóstico y su importancia está, en que ofrece al investigador un panorama general de la situación por la cual pasa la organización.

**Modelo de Diagnóstico utilizado en la investigación:**

Darío Rodríguez ofrece el **Modelo para Armar (Do it yourself!)**, que consta de un listado de conceptos amplios y generales que guían la realización del diagnóstico e invitan a confeccionar su propio modelo de acuerdo a las necesidades de la investigación, ya que ofrece un panorama general de la organización para analizar de forma clara cada variable, el lenguaje es sencillo, lo cual facilita su entendimiento.

Las variables contempladas en dicho modelo son: Organización-Ambiente, Cultura Organizacional, Estructura, Comunicaciones, Liderazgo, Conflicto, Descripción, evaluación de cargos y desempeño, Motivación, Clima laboral, Toma de decisiones, agregándose las variables Percepción y Visión para la presente investigación.

Una vez elegido el modelo, se procede a definir la metodología que proporcionará los procedimientos y técnicas para que la información obtenida se apegue a la realidad, el cual consiste en:

**Identificación de las Fuentes de Información.**

La observación y la entrevista como herramientas de la investigación cualitativa, y el cuestionario como herramienta cuantitativa.

✓ **Recopilación de la información.**

**Etapa 1: La Observación.** Acto de ver el comportamiento, las características y condiciones en que se encuentra un fenómeno.

La observación puede ser Estructurada o Documental y No Estructurada. También pueden ser de tipo Participante y No Participante.

**La Observación Participante se clasifica en:** Participante Integral, Participante como Observador, Observador Participante y Observador Integral.

**Tipo de Observación del Caso Práctico: Diagnostico Administrativo “Do it Yourself”.**

- No estructurada. Observar el acontecimiento de los hechos y anotar lo más importante.
- Participante. Experimentan junto con el grupo la presencia del fenómeno.
- Participante Integral, donde el observador actúa de forma discreta.
- Participante como Observador, el investigador observa sin disimular sus actividades.

**Etapa 2: La entrevista.** Es una plática o conversación que tiene el investigador con los miembros de la organización.

**Tipos de entrevista.** Formal, informal, de tensión, estructurada, dirigida y libre.

**Tipo de entrevista del Caso Práctico: Diagnostico Administrativo “Do it Yourself”.**

- Informal. Sirve para intercambiar puntos de vista sobre un tema y relacionados entre sí.
- Libre. En forma espontánea permite profundizar en la mente del interrogado.

**El Proceso de la entrevista.**

**Rapport.** Primeramente el tipo de entrevista fue informal-libre, pues se pidió autorización para realizar algunas preguntas. Y segundo debido a que el entrevistador es miembro de la empresa, hay facilidad para que se torne un ambiente cordial y propicio para realizar preguntas, y es necesario se señalen las razones por las que se lleva a cabo la entrevista.

**Cima.** Se comienza por hacer preguntas espontáneas, además de permitir al entrevistado se expone en sus respuestas, hay intercambio de puntos de vista. El proceso de observación como el de la entrevista se guía en las variables que presenta el modelo de diagnóstico elegido.

**Cierre.** Se agradece el tiempo otorgado, y se toma nota de lo sobresaliente de la plática.

**Etapa 3: El cuestionario.** Es una herramienta de la investigación cuantitativa para la recolección masiva de la información, consiste en un documento escrito en el que las preguntas pueden ser abiertas, cerradas y de elección múltiple.

**Tipo de Preguntas a utilizar en el Cuestionario del Caso Práctico: Diagnostico Administrativo “Do it Yourself”.**

Las preguntas de elección múltiple fueron las adecuadas para la investigación pues permiten que el encuestado encuentre la opción que se identifique a su respuesta, están predeterminadas por escalas Positiva-Negativa.

✓ **Tabulación e Interpretación de la Información del Cuestionario.**

1. Se ordenan y evalúan las respuestas elegidas de acuerdo a las tendencias negativas o positivas.
2. Se cuantifica el número de veces que ha sido elegida cada opción, anotando los resultados tanto en forma general como departamental.
3. Se interpretan y analizan los resultados mediante graficas, utilizando el promedio y la moda para datos no agrupados, con la finalidad de identificar que es lo que predomina más, lo positivo o lo negativo.

✓ **Análisis de la Información.** Con respecto a la observación, la entrevista y los resultados del cuestionario, se analiza la información general y por departamento de las variables, se recurre a los Diagramas Causa-Efecto, y el Modelo de Análisis FODA, para conocer cuales son los obstáculos que impiden el cumplimiento de objetivos.

✓ **Conclusiones del Diagnóstico y Recomendaciones.** Se explican las causas de la problemática existente, para posteriormente realizar las recomendaciones que se consideren necesarias para reducir la situación conflictiva de la empresa Angar Azcapotzalco.

## CAPÍTULO 4

---

### CASO PRÁCTICO: MODELO DE DIAGNÓSTICO “DO IT YOURSELF!”



#### CONTENIDO:

- 4.1 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.
- 4.2 EVALUACIÓN Y ESTADÍSTICA DEL DIAGNÓSTICO.
- 4.3 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO.
- 4.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (OBSERVACIÓN, ENTREVISTA Y CUESTIONARIO).
- 4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO.
- 4.6 ANEXOS (CUESTIONARIO APLICADO EN EL DIAGNÓSTICO).

## 4.1 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

### Etapa 1: La Observación.

Se recuerda al lector que los dos tipos de observación elegidos son “Participante Integral y el Participante como Observador”. El resultado de ésta etapa se agrupa de acuerdo al orden que presenta el modelo de diagnóstico elegido (Modelo para Armar Do it yourself!), tomándose sólo algunos de los aspectos contemplados de cada variable.

#### A) Organización-Ambiente.

**Relación entre la organización y la sociedad (reputación de la organización).** Se observó que el poder de convocatoria para reclutar personal (principalmente de Asesores de Venta), ha perdido fuerza a través del tiempo.

#### B) Cultura Organizacional.

**Mitos Acerca del Trabajo.** Para la empresa y el corporativo al que pertenece, parece ser que un buen trabajador es aquél que está completamente disponible para realizar actividades relacionadas con su trabajo, aunque esto signifique quedarse después de su hora de salida, sacrificar horas de comida o días de descanso. Un mal trabajador es aquél que sólo cumple con el horario establecido, y no está dispuesto a utilizar su tiempo libre para dedicarlo a su trabajo de forma incondicional. Se detectó que se promueve una actitud de desconfianza hacia el personal, principalmente de “Grupo Andrade”, ya que niega cualquier tipo de apoyo.

**Creencias de las Relaciones Laborales.** Se creó que los jefes deben de reconocer el esfuerzo de sus colaboradores, promoverlos para que éstos puedan desarrollarse y percibir un mejor sueldo. La realidad es que no a todos los jefes les interesa el desarrollo de su gente, es suficiente con que el trabajo se haga bien y a tiempo.

**Héroes y Villanos.** La mayoría de las personas de ésta agencia consideran villano al Gerente de Ventas, muchos le temen; es muy autoritario y algunas veces se ha portado irrespetuoso con sus colaboradores. Como héroe no se considera a nadie en especial.

**Estilo de Vida Inducido por la Organización (Sistema Normativo).** No se cuenta con algún sistema normativo como tal, al menos no alguno que se conozca, existen algunas normas en cuanto a faltas, incapacidades, y algunas otras que sólo son conocidas por unos cuantos.

### C) Estructura.

**Descripción de los Miembros de la Organización.** Una suma importante de la gente que trabaja en Angar Azcapotzalco tienen una edad promedio de 37 años, la mayoría son hombres, el nivel de estudios de la mayoría del personal es de educación media superior. Una parte considerable de los miembros ya han laborado en otras agencias de la misma concesionaria y el lugar donde residen es principalmente el Distrito Federal.

**Descripción de la Estructura Organizacional.** La estructura observada que tiene ésta empresa es híbrida (lineal-Staff)<sup>1</sup>, lineal porque es una estructura en donde se consideran varios niveles jerárquicos en forma de pirámide y de staff porque Grupo Andrade contrata servicios especializados de dos empresas prestadoras de personal para sus agencias miembros. Oficialmente las Gerencias tienen el mismo nivel jerárquico, sin embargo la Gerencia Administrativa tiene un mayor grado de responsabilidad que las demás, ya que es la única que tiene la autoridad para autorizar distintos procesos. Las reglas y procedimientos que se siguen en la agencia son impuestos por las empresas prestadoras de personal (Trasinmex, S. A. de C. V. y Servicios de Contraloría, S. de R. L. de C. V.)

A continuación se presenta el organigrama observado (Fig. 4.1)

 De color verde se presentan los niveles jerárquicos que pertenecen directamente a Grupo Andrade, y del cual forma parte la concesionaria Angar Azcapotzalco, S.A. de C.V.

 De amarillo encontramos los niveles jerárquicos internos en los cuales se desempeña personal (staff) contratado por Trasinmex, S.A. de C.V. y Servicios de Contraloría, Administración y de Personal, S. de R. L. de C.V.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Administración. Teoría, proceso y práctica*. 3. ed. México, McGraw Hill. p. 221-225.

- De blanco encontramos a los comisionistas (Asesores de Venta), que no se considerarán empleados, ya que no fueron contratados por ninguna de las dos empresas antes mencionadas, si no que únicamente prestan un servicio de ventas.
- ..... La línea punteada muestra los niveles jerárquicos externos; es decir no se encuentran físicamente en la agencia, pero forman parte de ella.

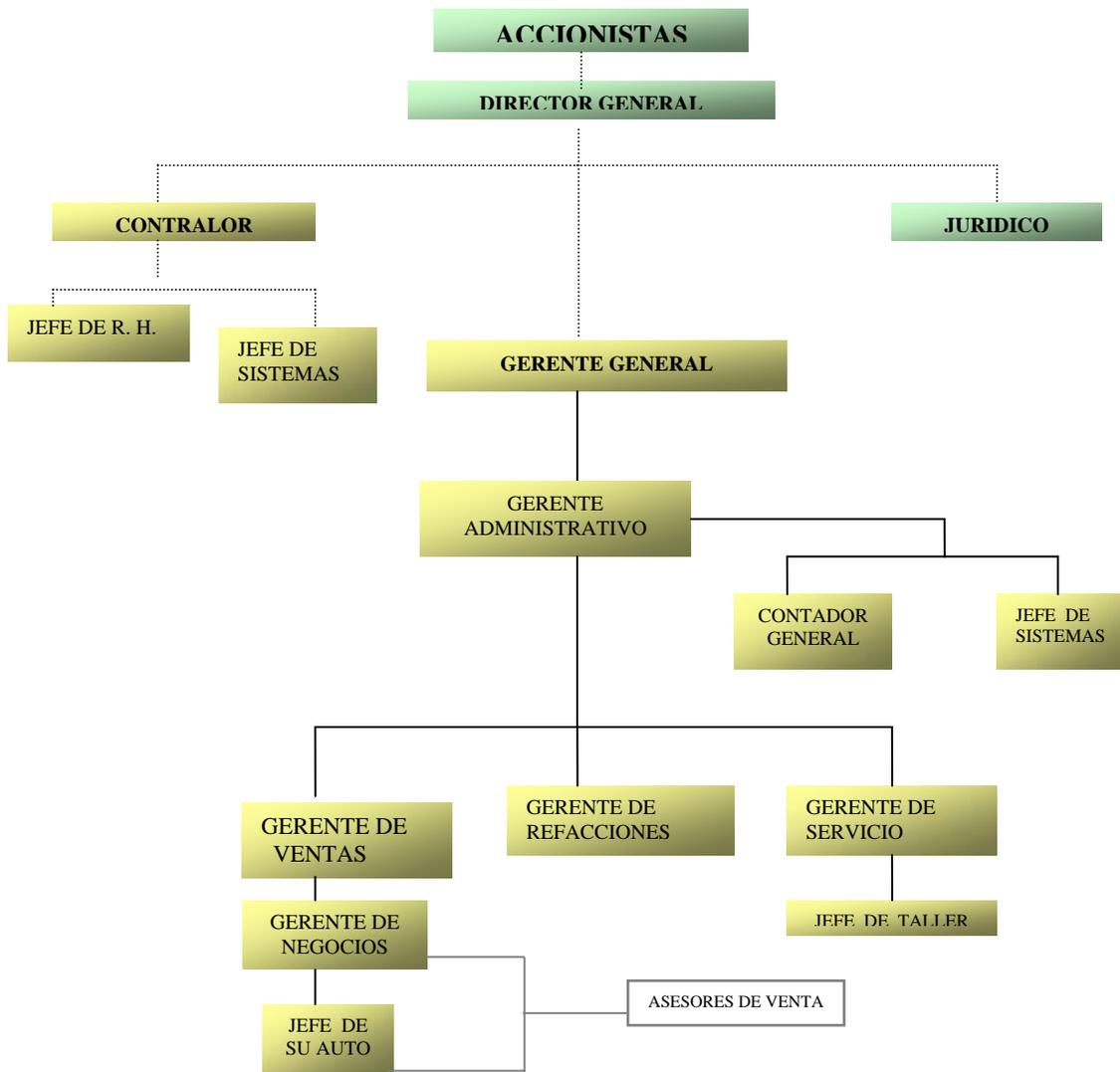


Fig. 4.1 Organigrama Observado de Angar Azcapotzalco.

Fuente: Recopilación propia.

**Identificación de Departamentos y Grupos Formales.** Existen cuatro departamentos los cuales son:

**Administración.** Los puestos que componen éste departamento por orden jerárquico: Gerente General, Gerente Administrativo, Contador General, Encargado de Cuentas por Cobrar, Encargado de Cuentas por Pagar, Jefe de Sistemas, Asistente de Gerencia, Caja General, Auxiliares Contables, Auxiliar de Recursos Humanos. Siendo un total de 16 personas.

**Ventas.** Se compone del Gerente de Ventas, Gerente de Negocios, Jefe de Financiamiento Su Auto, Supervisor Administrativo de Ventas, Administrativo de Ventas, Capturista de Contratos de Financiamiento (GMAC), Asistente de Ventas, Recepcionista, Encargado de previa, Ayudantes de Previa, así como Asesores de Venta de Financiamiento Su Auto, y Asesores de Venta Tradicional (estos dos últimos son comisionistas). Siendo un total de 14 empleados y 25 asesores de venta.

**Refacciones.** Se encuentra integrado por los puestos de Gerente de Refacciones, Asistente de Refacciones, Vendedor de Mostrador, Ayudante de Almacén. Siendo un total de 6 personas.

**Servicio.** Los cargos que componen este departamento son: Gerente de Servicio, Jefe de Taller, Asesores de Servicio, Asistente de Servicio, Controlista / Facturista, Técnico Mecánico, Técnico Alineador, Técnico Eléctrico y Lavador de servicio. Siendo un total de 13 personas.

#### **D) Comunicaciones.**

**Comunicaciones Descendentes.** La comunicación entre el Corporativo y la Gerencia General es principalmente a través de juntas (que tienen lugar una o dos veces por semana) y correo electrónico. Así mismo la Gerencia General y las demás Gerencias de Administración, Ventas, Refacciones y Servicio, se comunican por medio del correo electrónico y juntas que se llevan a cabo una vez a la semana. El Corporativo, la Gerencia General y las demás Gerencias con respecto a sus colaboradores, se hace a través de

memorandos, circulares y usualmente correo electrónico. La Gerencia de Ventas se reúne únicamente con sus Vendedores dos veces por semana y la Gerencia de Refacciones se reúne con sus integrantes siempre que lo cree necesario.

**Comunicaciones Ascendentes.** No existe algún medio para canalizar quejas o sugerencias por parte de clientes y empleados.

**Sistema de Comunicaciones Formal vs Informal.** La mayoría de las cosas que suceden en la agencia como son problemas, robos, despidos, y otras noticias, se conocen primero por medio del chisme.

### E) Liderazgo.

**Estilos de Liderazgo.** En Angar Azcapotzalco se distinguen múltiples estilos de liderazgo, cabe aclarar que el proceso de observación de ésta variable consistió en analizar cual era la tendencia más sobresaliente, ya que puede variar dependiendo de las circunstancias, por lo que sólo se tomo en cuenta aquél que se presentó con más frecuencia de acuerdo a las teorías más conocidas.<sup>2</sup>

- Gerente General; Autoritario-Indiferente (se interesa poco por las personas).
- Gerente Administrativo; Autoritario-Autocrático (no le toma importancia al personal, no confía en el).
- Gerente de Ventas; Autoritario (duro e impositivo).
- Gerente de Refacciones; Demócrata (consultivo y orientador).
- Gerente de Servicio; Autoritario-Indiferente (únicamente se preocupa por determinar lo que debe hacerse).

### F) Conflicto.

#### Conflicto Línea-Staff.

- ☛ Las empresas encargadas de abastecer a la agencia de servicios de personal, tarda de dos a cuatro semanas en autorizar una vacante, ya que cada ingreso debe ser autorizado por

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Administración. Teoría, proceso y práctica*. 3. ed. México, McGraw Hill. pp. 316-317.

varias personas del corporativo, motivo que perjudica a varios departamentos, principalmente cuando se trata de cubrir una baja. Otra situación conflictiva es que la agencia es responsable de seleccionar al personal que recluta, de manera que al no contar con las herramientas necesarias para ello, muchas veces la elección es incorrecta. Trasmex, así como Servicios de Contraloría únicamente se limitan a contratar al nuevo elemento, pero no se asegura de alguna manera si el individuo es apto o no para el puesto.

- ☛ Cuando el personal ha solicitado se le expida documentación como cartas de recomendación, así como algunas otras que constaten que él individuo presta sus servicios, según sea Trasmex o Servicios de Contraloría, recibe una negativa, argumentando ser indispensable la autorización del Departamento de Jurídico del Corporativo Andrade, esto provoca descontento por parte de empleados y ex empleados que sienten que no hay confianza en ellos.

#### **Conflictos entre Departamentos.**

- ☛ Los asuntos de mayor importancia deben ser autorizados por la Gerencia General, el principal inconveniente que existe en ésta área, es que la persona que ocupa dicho cargo, ocupa el mismo puesto en otra agencia miembro del Corporativo, lo que provoca que ésta persona se ausente hasta por dos semanas, se encuentre poco tiempo en Angar Azcapotzalco, y muchos de estos pendientes tengan que esperar.
- ☛ La Gerencia Administrativa revisa en forma detallada todos los movimientos que generan los departamentos, el conflicto está en que muchos procesos tienen que ser autorizados por ésta, misma que se carga de trabajo y ocasiona que las actividades se atrasen como el pago de comisiones, ocasionando quejas principalmente en Ventas que ha perdido clientes y Asesores de Venta por tal motivo.
- ☛ La falta de planeación de pagos en Cuentas por Pagar trae como consecuencia que éstos no se paguen a tiempo a los comisionistas, proveedores y acreedores, la principal razón es no contar con cheques firmados a tiempo, por la ausencia del Gerente General.

Situación que ocasiona conflicto entre el encargado de Cuentas por Pagar y el departamento de Ventas y Refacciones.

- ☛ Debido a que nadie del Corporativo Andrade sabe utilizar más de un 60% el sistema Solomon, la capacitación para el Jefe de Sistemas es deficiente, pues sólo se cuenta con una persona para brindar asistencia técnica a los cuatro departamentos. Todo ello ocasiona que no se cuente con las herramientas necesarias para darle solución inmediata a los problemas que se van presentando, por lo que frecuentemente el cliente tiene que esperar por los constantes errores. Lo anterior provoca que los cuatro departamentos entren en conflicto entre sí, culpándose mutuamente sobre quien es el responsable de darle solución, o quien es el culpable del error en el sistema.
- ☛ A falta de un Manual de Procedimientos no se tienen bien definidas las áreas de responsabilidad de un departamento a otro, lo que ocasiona que a la primera dificultad se culpen unos a otros, o se excusen diciendo "ese no es mi trabajo".

### **Conflicto Interpersonales.**

- ☛ Debido a que constantemente todos los departamentos tienen problemas con el sistema, los errores vienen reflejándose con Caja General, lo que provoca que entren en disputa por tales errores, haciendo la relación tensa y difícil entre Caja General y el Departamento de Servicio, Ventas y Refacciones.
- ☛ La actitud autoritaria de la Gerencia de Ventas a dado pauta a la existencia de conflictos personales con la Fuerza de Ventas, siendo éste el principal motivo por el cual han dejado de prestar sus servicios.

### **G) Descripción, Evaluación de Cargos y Desempeño.**

- ☛ Se observó que en ésta empresa no se cuenta con perfiles, descripción de puestos, ni una adecuada administración de sueldos y salarios.
- ☛ Al no investigar las referencias del personal, se ha encontrado que algunos trabajadores han cometido robo en trabajos anteriores, y por ende también a la agencia. Los Asesores

de Venta trabajan sin ningún contrato, ingresando sin documentación personal, la consecuencia ha sido que algunos de ellos cometan fraude a clientes.

#### **H) Motivación.**

**Motivación Laboral Existente.** Se observó que la motivación existente es deficiente, ya que el personal está perdiendo la iniciativa, así como interés de proponer nuevas formas de realizar el trabajo para beneficio de su departamento.

**Rotación de Personal.** Durante ésta etapa pudo observarse que el área que más rotación de personal presenta es la de Ventas, en especial de Asesores de Venta, sobre todo de aquellos que cuentan con amplia experiencia.

**Preocupación por la Motivación Laboral.** Durante la etapa de observación no se percibió alguna manifestación que indicara preocupación por la motivación laboral.

**Agrado o Desagrado por las Condiciones Físicas del Trabajo.** En el departamento de Ventas hace falta para los Asesores de Venta identificaciones, computadoras, impresoras, papelería y mobiliario, esto ha sido de sumo desagrado para ellos, ya que se refleja de forma negativa ante la atención que se le brinda al cliente. También se identificó que hace falta uniformes y material de trabajo para los lavadores de autos nuevos (ayudantes de previa), motivo por el cual se han entregado unidades sucias a los clientes. En el área de Servicio se necesitan uniformes, sobre todo para los de nuevo ingreso; también hace falta herramientas y material de trabajo, además de que no se cuenta con instalaciones, ni medios necesarios para su aseo personal.

**Agrado o Desagrado por las Condiciones Económicas del Trabajo.** De acuerdo a lo observado, la mayoría de la gente que labora en la empresa se encuentra en desagrado con los sueldos y las comisiones.

**Satisfacción-Insatisfacción con el Grado de Interés de la Organización por sus Miembros.** Pudo percibirse que principalmente el Corporativo Andrade, la Gerencia General, así como algunas otras Gerencias (Administración, Ventas y Servicio), no presentan manifestaciones importantes que indiquen interés por los empleados (excepto

Refacciones), además de que se observó que éstos últimos están insatisfechos, porque sienten que su empresa no les ofrece ningún tipo de apoyo.

### **I) Clima laboral (Informal).**

**Ambiente de Trabajo.** Pudo observarse que a la mayoría de los miembros les agrada el ambiente informal, ya que por lo general la relación es buena entre la mayoría de los miembros. Cabe mencionar que ésta buena relación es más fuerte entre los integrantes de un mismo departamento, aunque de forma general existe compañerismo y unión entre todos los colaboradores.

**Reconocimiento Social por el Trabajo.** Existe pero entre algunos grupos, como los Asesores de Venta y algunas personas de Servicio (Asesores de Servicio), que son los que tienen relación directa con los clientes.

**Conformismo y Aceptación Apática de la Normativa Organizacional (Toma de Posiciones Negativas o Positivas hacia la Organización).** Se percibe que la mayoría acepta con inconformidad las normas, políticas y procedimientos.

**Rumores y Comentarios Negativos.** Existen comentarios negativos referentes al mal manejo de procesos, mala administración, falta de interés para solucionar problemas, falta de apoyo y oportunidad de desarrollo, así como desconfianza hacia los miembros.

**J) Toma de decisiones.** La toma de decisiones es centralizada, ya que sólo intervienen los niveles jerárquicos más altos. A continuación se muestra el grado de participación observado en cada uno de los niveles.

- Dueños del Corporativo; Decisiva
- Contralor del Corporativo; Decisiva
- Dirección general (Corporativo); Decisiva y Consultiva
- Gerencia General. Decisiva; Consultiva e Informativa
- Gerencias Administrativa (Decisiva), Ventas, Refacciones y Servicio; Consultiva e Informativa.

**K) Visión.** No existe una misión, visión y objetivos conocidos por cada departamento, ni por toda la agencia en general.

**L) Percepción.** Se descubrió que una parte considerable del personal no se identifica con su empresa, todas sus actividades las realizan sólo por que existe la obligación de hacerlas, pero no porque haya un verdadero compromiso hacia esta.

## **Etapa 2: La Entrevista.**

Herramienta de la investigación cualitativa, el criterio utilizado consistió en consultar aquellas personas que se mostraran más accesibles (aproximadamente el 66% de los miembros), es decir que por sus actividades y tiempo permitieran llevar a cabo dicha etapa sin perjudicar sus labores. A continuación se presenta de forma detallada el número de personas y los departamentos entrevistados.

**Administración.** Se contemplan 10 de las 17 personas que lo integran, no se incluye a la Gerencia General, ni la Gerencia Administrativa por las múltiples ocupaciones que no permitieron el tiempo propicio para poder entrevistarlos.

**Ventas.** Se consideran 7 de 13 empleados y 14 de 25 Asesores de Venta, no se incluye al Gerente de Ventas, de Negocios ni al Jefe de Financiamiento su Auto.

**Refacciones.** Se entrevistó a todos los miembros del departamento, incluyendo al Gerente.

**Servicio.** Se consultaron 12 de las 13 personas que componen el departamento, se incluye la Gerencia del mismo.

Se recuerda nuevamente que el tipo de entrevista seleccionada es la Informal-Libre, por ello los cuestionamientos planteados surgen dependiendo de las respuestas de los entrevistados, cabe señalar que las primeras preguntas planteadas eran las siguientes: ¿cómo se siente trabajando aquí?, ¿le gusta su trabajo?, ¿qué le incomoda y qué le agrada de la empresa?, ¿qué mejoraría?, ¿qué problemas existen en el área?, ¿su esfuerzo es reconocido?.

Únicamente se consideran las respuestas que se creyeron más importantes para esta investigación, agrupándose por variables contempladas en el "Modelo para Armar-Do it yourself!".

### **A) Organización-Ambiente**

#### **Relación entre la Organización y la Sociedad (Reputación de la Organización).**

- De alguna manera todas las agencias miembros de la misma concesionaria tenemos contacto, y se ha sabido de los malos manejos que se llevan, sobre todo en el área de Ventas, por eso ya no quieren venir más Vendedores, es una pena porque sé contrata gente inexperta. (Ventas)
- La verdad es que las ventas van mal porque no nos conocen, hace falta hacer promociones atractivas para la gente, como ofrecer paquetes para empresas. (Asesor de Ventas)
- Me he dado cuenta que hay muchas quejas sobre todo en el área de Servicio y Ventas. (Administración)

### **B) Cultura Organizacional.**

#### **Mitos Acerca del Trabajo.**

- Me molesta que mi jefe se enoje por que me voy a mi hora de salida. (Ventas)
- Es ridículo que se piense que si no hay ventas es porque somos flojos. (Asesor de Ventas)
- He notado que mi jefa se molesta y se pone seria conmigo cuando me voy a mi hora, aunque no este haciendo nada, por eso me tengo que esperar después de mi hora de salida. (Administración)
- No me gusta cuando viene el Contralor (Corporativo), porque se enoja cuando nos vamos a nuestra hora, así que nos tenemos que quedar. (Administración)

#### **Creencias de las Relaciones Laborales.**

- Se supone que una empresa debe tomar en cuenta a las personas y saber que se es eso, personas, y que merecemos respeto. (Administración)

- Aquí nos tratan como máquinas, no les interesa nuestro esfuerzo, deberían valorar lo que uno hace por este lugar. (Servicio)
- Ésta agencia no va ir a ningún lado si no trabajamos como equipo, solamente así podremos salir adelante. (Refacciones)
- Es complicado sacar adelante un negocio, pero cuando todos jalamos parejo con empeño y dedicación está claro que se puede salir adelante. (Ventas)

### **Héroes y Villanos.**

- Considero que la forma en que nos trata el Gerente, no es la más adecuada, si es que quiere que pongamos todo de nuestra parte, debería de haber respeto. (Asesor de Ventas)
- Por necesidad uno puede soportar faltas de respeto, y que además se nos ponga en ridículo públicamente, pero creo que esa actitud únicamente logra que la gente valiosa se vaya. (Ventas)

### **Estilo de Vida Inducido por la Organización..**

- Creo que en sí no tenemos un sistema normativo, lo único que conocemos son las que se refieren a la tolerancia de hora de llegada, fuera de esto no conozco alguna otra. (Administración)
- En nuestro departamento si se nos pide que lleguemos temprano, que tengamos las entregas de autos preparadas, pero algún sistema normativo como tal, creo que no existe o no lo conozco. (Ventas)
- Aquí en Servicio, si se habla sobre lo que pueden y no pueden hacer en el departamento, pero como empresa en general, las únicas que conozco es sobre los retardos, las vacaciones y las faltas. (Servicio)
- La gente que está en el departamento, ha trabajado conmigo alrededor de 13 años, ya tienen bien definida la forma en que deben trabajar, pero un sistema normativo pienso sería bueno, sobre todo para la gente nueva. (Refacciones)

### **C) Estructura.**

#### **Descripción de la Estructura Organizacional.**

- Se supone que todos los gerentes tenemos el mismo nivel, pero todo lo tenemos que consultar con la Gerencia Administrativa para hacer algo. (Refacciones)

- Si quitaran un poco de autoridad y responsabilidad a la Gerencia Administrativa, para que todos los Gerentes estuvieran al mismo nivel, creo que todo sería más rápido, y no se perdería tanto el tiempo. (Administración)

#### **D) Comunicaciones.**

##### **Comunicaciones Descendentes.**

- Es necesario que los directivos se comuniquen más con los empleados. Que tengamos por lo menos una junta al mes para corregir detalles y que nos digan como estamos cobrando. (Servicio)
- Deberían de presentarse los dueños, así como los directivos con todo el personal. (Servicio)

##### **Comunicaciones Horizontales.**

- Considero que es importante conocernos más entre departamentos, más al tomar en cuenta que es una empresa nueva, es necesario integrarse y ponerse la camiseta cada uno de los integrantes, sin importar el departamento al que corresponda. (Asesor de Ventas)
- Falta mucha comunicación entre departamentos. (Administración)
- Es necesario tener mayor comunicación entre áreas. (Refacciones)

#### **E) Liderazgo.**

##### **Estilos de Mando.**

- Siendo que la actitud es muy importante, sobre todo si se trata de un líder, yo si pido mejor actitud de mi líder y respeto sobre todo y así dar más resultados. (Asesor de Ventas)
- Para que acudo o hablo con ellos (Gerente General y Administrativo), a todo dicen que si, y nada solucionan. (Administración)
- Nosotros no tenemos quejas de nuestro jefe, generalmente nos reunimos con él para discutir los problemas, él sabe que somos responsables y nos deja trabajar a gusto. (Refacciones)
- Siempre que hablamos con el Gerente, le entra por un oído y le sale por el otro, se la pasa prometiéndonos cosas para que no renunciemos. (Servicio)

## **F) Conflicto.**

### **Conflicto entre Departamentos.**

- Eliminar tanta burocracia en los procesos del taller de servicio, se pierde mucho tiempo en autorizaciones. (Servicio)
- No pagan puntualmente las comisiones, no hay buena administración, burocracia y existe despotismo hacia los Vendedores. (Asesor de Ventas)
- En ésta empresa siento que algunos departamentos no respetan jerarquías y a su vez no respetamos el trabajo que cada uno desempeña, esto siempre va a afectar al cliente por el mal trabajo o la mala actitud que tenemos hacia nuestros compañeros. (Administración)

### **Conflicto entre Antiguos y Nuevos.**

- No es posible que la gente nueva gane más que los que entramos primero. (Administración)
- Es injusto que la gente que está entrando para la otra agencia nueva (también miembro del corporativo) les paguen más cuando es puro recomendado que no sabe nada, y nosotros que si tenemos experiencia y que los capacitamos nos pagan menos y ni siquiera nos quieren aumentar. (Refacciones)

## **G) Descripción, Evaluación de Cargos y Desempeño.**

### **Relación entre Cargos y Remuneraciones.**

- Yo tengo mucha responsabilidad en manejar dinero y siempre me voy muy tarde, y como es que gano igual que un lavador o la recepcionista, siendo que ellos se van a su hora y no tienen tanta responsabilidad. (Administración)
- Como es posible que siendo encargado y con la responsabilidad que tengo gane igual que la gente que tengo a mi cargo, cuando tengo mi carrera y ellos nada más la preparatoria o la secundaria. (Ventas)
- El tabulador de destajos está muy bajo, no estoy de acuerdo en su cálculo, hay horas que no nos toman en cuenta, además de que existen preferencias cuando se reparten las órdenes de servicio. (Servicio)

## **H) Motivación.**

### **Preocupación por la Motivación Laboral.**

- Siento que aquí nada más se nos exige, pero cuando se han preocupado por también darnos algo, como reconocimiento a nuestro esfuerzo. (Refacciones)
- Aquí se nos pide que lleguemos temprano, y que nos vayamos tarde, todo piden pero no dan nada a cambio. (Administración).
- Considero que aquí no les importa que tan bien o cuanto te esfuerces, aquí lo ven como tu obligación porque para eso te pagan, pero por el sueldo que dan y el plan en que se ponen, lo único que van a lograr es que todos busquemos otro trabajo. (Servicio)
- Como podemos tener motivación, cuando no tenemos equipo de trabajo, un reducido inventario de autos, comisiones que nunca pagan a tiempo, y además un jefe déspota. (Asesor de Ventas)

### **Agrado o Desagrado por las Condiciones Relacionadas con el Trabajo.**

- En Ventas nosotros batallamos mucho, porque no contamos con papelería y equipo suficiente para ofrecer un buen servicio, muchas veces mis clientes tienen que esperar mucho tiempo, para que pueda sacarles una copia, o conseguir papel para poder imprimir una cotización. (Asesor de Ventas)
- Se comprende que la agencia es nueva y se empieza a dar a conocer, el inventario está muy reducido para la cantidad de vendedores, faltan colores y en lo personal se me han ido ventas a pesar de que he tratado de convencerlos. (Asesor de Ventas)
- No tenemos material de trabajo para poder lavar los carros, tenemos que usar nuestra ropa porque no tenemos uniformes. (Ventas)
- La Agencia debería de proveernos de las herramientas necesarias para trabajar en el taller, nosotros tenemos que traer nuestra herramienta, y su desgaste nadie nos lo paga. (Servicio)

### **Agrado o Desagrado por las Condiciones Económicas del Trabajo.**

- Se entiende que la Agencia empieza, pero creo que los sueldos y el nivel de responsabilidad que tenemos no concuerdan, ésta es la principal razón por la que mucha gente no está a gusto, sobre todo en este departamento. (Administración)

- Nosotros los vendedores nos arriesgamos mucho cuando vamos a exhibir los autos y vamos a volantar. Nos ofrecen nada más las comisiones, si es que hay ventas. No estaría mal que nos apoyaran con un seguro de vida o gastos médicos, y también tuviéramos un sueldo base; creo que así solamente muchos de nosotros nos quedaríamos en ésta agencia. (Asesor de Ventas)
- Creo que efectivamente los sueldos están bajos, yo he tratado de motivar a mi gente para que nos esforcemos por sacar adelante el departamento, pero tengo que aceptar que muchas veces el aspecto económico influye mucho en su actitud y he notado que no están del todo a gusto por ello. (Refacciones)
- He tratado de que los muchachos tengan un poco más en sus comisiones y destajos, pero no me lo han permitido por la situación en la que estamos, yo sé que no están conformes, pero tampoco puedo ofrecerles más de lo que se me permite. (Servicio)

#### **Satisfacción-Insatisfacción con el Grado de Interés de la Organización por sus Miembros.**

- En ésta empresa se ha demostrado que no existe interés por el personal, y eso se ve en la actitud que tienen los dueños cuando vienen, ni siquiera voltean a vernos, ni a decirnos "buenas tardes o buenos días", además de que nunca han sido presentados públicamente. (Administración)
- Desgraciadamente nos ven únicamente como fuerza de trabajo, me gustaría que pensarán más en nosotros como personas. (Ventas)
- Si la agencia no ha tenido ningún interés para con nosotros, entonces porqué nosotros si deberíamos tenerlo por la agencia, por eso yo nada mas cumplo con hacer el trabajo y hasta ahí. (Servicio)

#### **I) Clima laboral (Informal).**

##### **Ambiente de Trabajo.**

- Lo único que me gusta de ésta agencia es que la gran mayoría de la gente es muy agradable. (Administración).

- La mayoría nos llevamos bien en el departamento y también con los demás, aunque hay algunos con los cuales no convivimos mucho, pero el ambiente se siente bien, no pesado como en otras empresas. (Ventas)
- A pesar de que todos nos conocemos porque el lugar es chico, siento que deberíamos convivir más, sobre todo entre departamentos, como que muchas personas sólo se llevan con la gente de su área. (Servicio)
- Las personas que empezamos con la agencia tenemos una relación muy cordial, pero me da la impresión que la gente nueva que está entrando, como que la hacemos un poquito a un lado. (Refacciones)

### **Reconocimiento Social.**

- Pues es necesario que entre nosotros nos apoyemos, yo en lo personal aliento a mis compañeros para mejorar las ventas. (Asesor de Ventas)
- Yo al menos si felicito a mis compañeros cuando les va muy bien, porque tenemos que trabajar en equipo. (Ventas)

### **Conformismo y la Aceptación Apática de la Normativa Organizacional. (Toma de Posiciones Negativas o Positivas hacia la Organización).**

- Siento que la empresa no cuenta con los procedimientos adecuados para llevar a cabo el trabajo de ventas, ejemplo: las comisiones nunca son pagadas a tiempo. (Asesor de Ventas)
- Se debe de contar con procesos y procedimientos en todas las áreas, en la mayoría de las distribuidoras ya se cuenta con esto y no es impuesto por el corporativo del grupo, en este momento quieren establecer un procedimiento pero no es el correcto. (Ventas)
- Están mal los procedimientos que se están siguiendo, cuando venga a auditarnos General Motors, va encontrar que todo está mal, y aunque el corporativo no quiera, va tener que cambiarlo todo, si quiere pasar la certificación. (Servicio)
- Tengo la experiencia de haber trabajado en otra agencia de la misma concesionaria, y los procedimientos que teníamos eran mejores que los de aquí, y aunque les he sugerido que las cosas pueden hacerse mejor, la realidad es que se tiene que trabajar tal y como dice el corporativo. (Refacciones)

### **Rumores y Comentarios Negativos.**

- Se habla que los sueldos están muy bajos, que no hay oportunidades desarrollo y de crecimiento. (Administración)
- Existen comentarios negativos que se enfocan al mal manejo de las cosas, además de que las ventas han sido bajas porque no hay promociones para los clientes, ni suficiente inventario. (Ventas)

### **J) Toma de Decisiones.**

Durante la entrevista no se aportó información importante sobre esta variable, las pocas opiniones se enfocaron a que deberían hacer partícipes a todos los trabajadores, sobre todo cuando se trata de aspectos importantes con relación al trabajo.

### **K) Visión.**

- En Administración sólo sabemos que tenemos que entregar reportes de forma diaria y puntual, además de que el cierre de mes debe cuadrar perfectamente. (Administración)
- En Ventas si se establecen en las juntas que se hacen cada semana el número de autos que tienen que venderse al mes, ya sea por venta tradicional o por financiamiento Su Auto, además se platica de cómo ha sido el desempeño para lograr la meta. (Asesor de Ventas)
- En Refacciones si nos planteamos algunas metas en cuanto a las ventas de refacciones, pero creo que es del todo conocido que nuestro principal objetivo es levantar éste negocio. (Refacciones)
- Es obvio que el principal objetivo es el ofrecer un servicio con calidad, que el cliente se vaya satisfecho, ya que nuestro principal reto es el de hacer crecer ésta agencia y que nos conozcan. (Servicio)

### **L) Percepción.**

- Me siento a gusto con la gente que trabaja aquí, pero yo no veo alguna oportunidad de crecimiento, me gustaría esperar un poco para buscar un trabajo mejor. (Administración)
- Desgraciadamente cuando se tiene mi edad es muy difícil encontrar trabajo, por ello no queda más que esperar con paciencia la oportunidad de encontrar algo en otro lugar. (Ventas)

- Si estoy en este trabajo es porque lo necesito, no porque realmente me guste. (Ventas)

### **Etapa 3: El Cuestionario.**

Para formular las preguntas del cuestionario se utilizó como base tanto el libro "Diagnóstico Organizacional"<sup>3</sup>, así como en dos encuestas de diagnóstico, una proporcionada por el profesor Raúl Alfredo de la Parra Ortega, y el Lic. Gilberto González, Gerente de R. H. de una conocida empresa.

Las preguntas del cuestionario (**ver Anexo**) abarcan las siguientes variables: A) Organización-Ambiente, B) Cultura, D) Comunicación, E) Liderazgo, F) Conflicto, G) Descripción de cargos y desempeño, H) Motivación, I) Clima laboral, J) Toma de decisiones, K) Visión, L) Percepción.

**\*NOTA: La variable Estructura (c) no se miden en el cuestionario, ya que se pensó que con la información arrojada en la Etapa 1 y 2 es suficiente.**

Una vez que se preparó el cuestionario se procederá a:

- 1) Calcular el tamaño de la muestra.
- 2) Determinar el método de muestreo más adecuado de acuerdo a la investigación.

#### **4.1.1 La Muestra.**

Se le llama **muestra** a un subgrupo de los elementos que componen una población, entendiéndose por **población** como un conjunto completo de individuos, objetos, medidas, que tienen alguna característica común observable.

#### **Importancia de la Muestra.**

Para que la investigación resulte objetiva, es necesario que la muestra represente las cualidades y características de la población en una cantidad suficiente como para que este libre de errores y se le considere confiable.

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, Darío (1999) *Diagnóstico Organizacional*. 3. ed. México, Alfaomega, pp. 151,152, 169-173, 186-188.

Para que una muestra sea representativa, los autores Ma. José Rubio y Jesús Vara señalan:<sup>4</sup>

- **Determinar el Tamaño de la Muestra.** Calcular el número de personas a las cuales se les aplicará el cuestionario.
- **Establecer la Forma de Muestreo.** Elegir muestreo probabilístico o muestreo no probabilístico según sea el caso.
- **Determinar las Unidades Muéstrales.** Obtener las unidades muéstrales (personas, instituciones, etc.) sobre las que se aplicara el cuestionario.

### **Cálculo del Tamaño de la Muestra.**

Para el cálculo de la muestra Laura Fischer y Alma Navarro<sup>5</sup> mencionan los siguientes pasos a seguir:

1. Identificar si la población a la cual se requiere calcular la muestra es finita (menos de 500,000 elementos) ó infinita (más de 500,000 elementos).

**Angar Azcapotzalco, S.A. de C.V., se compone como sigue:** Departamento de Administración (compuesto por 17 personas), Departamento de Ventas (integrado por 13 empleados y 25 Asesores de venta, siendo un total de 38 personas), Departamento de Refacciones (conformado por 6 personas), por último el Departamento de Servicio ( que consta de 13 personas).

**Lo anterior da un total de 74 personas; se trata de una población finita.**

2. Determinar el grado de confianza con base a los valores de desviación típica o sigmas, que se distribuyen en la campana de Gauss (Fig. 4.2).

Valores de distribución normal	% de probabilidad de acierto	Nivel de confianza $\sigma$
-1 sigma y + 1 sigma	68	1
-2 sigmas y + de 2 sigmas	95	1.96
-3 sigmas y + de 3 sigmas	99	2.58

---

<sup>4</sup> RUBIO Ma. José y Jesús Vara (1997) *El análisis de la realidad en la intervención social.. Métodos y Técnicas de investigación.* Madrid, CCS. pp. 55 y 290.

<sup>5</sup> FISCHER, Laura y Alma Navarro (1996) *Introducción a la Investigación de Mercados.* 3. ed. México, McGraw Hill. pp. 39-43.

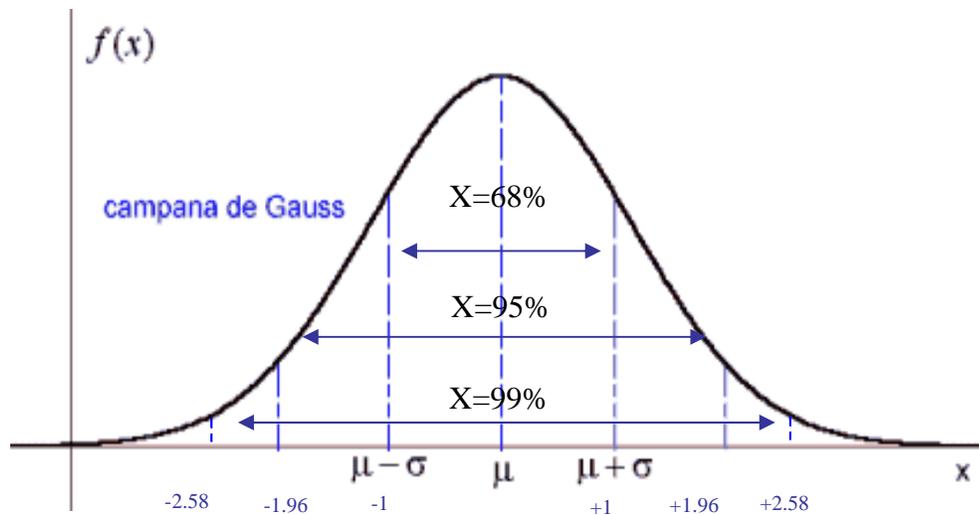


Fig. 4.2 Campana de Gauss y sus Intervalos de Confianza

El grado de confianza se elige dependiendo del porcentaje de probabilidad de acierto que se necesite para la investigación, normalmente se trabaja con un 95% (que equivale a un nivel de confianza de 1.96), por lo tanto se utilizara el mismo porcentaje para el presente trabajo.

3. Cuando no se tiene una idea clara del fenómeno investigado es necesario dar los máximos valores a la probabilidad a favor o en contra, esto es 50% (p) y 50% (q).

Aunque se ha recopilado información gracias a la observación y la entrevista, se pensó que aún no puede darse a "p" o "q" un porcentaje mayor del 50%.

4. Se determina el error muestral (porcentaje de error en la precisión de los datos), cuanto mayor es el tamaño de la muestra menor es el error. Por lo general se trabaja con un 5% de error, ya que un 10% reduce mucho la validez de los datos obtenidos.

5. Se identifica la formula a utilizar con base al tipo de muestra (finita o infinita), y después se sustituyen valores.

**Muestra en poblaciones infinitas**

$$n = \frac{\sigma^2 p q}{e^2}$$

**donde:**

$\sigma$  = Nivel de confianza

$p$  = Probabilidad a favor

$q$  = Probabilidad en contra

$n$  = Tamaño de la muestra

$e$  = Error de estimación.

**Muestra en poblaciones finitas**

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

**donde:**

$\sigma$  = Nivel de confianza

$N$  = Universo o Población.

$p$  = Probabilidad a favor

$q$  = Probabilidad en contra

$e$  = Error de estimación

$n$  = Tamaño de la muestra

Como ya se dijo anteriormente la muestra que se necesita calcular es de población finita, por lo que se tiene:

**Fórmula para el cálculo de muestra en poblaciones finitas**

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

**Del cual se tiene que:**  $\sigma = 1.96, N = 74, p = 0.50, q = 0.50, e = 0.05, n = ?$

**Sustituyendo valores:**

$$n = \frac{(1.96)^2(74)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(74-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 62.18 \approx 62$$

**Con un 95% de nivel de confianza y un porcentaje de error de 5%, se obtiene una muestra de 62 personas.**

Sí la población se compone de 74 trabajadores, una muestra de 62 es muy grande, debido a que el cuestionario será aplicado en horas de trabajo y en la propia empresa, por lo que difícilmente podrá considerarse dicha muestra en su totalidad. Por las razones

anteriores se reducirá el nivel de confianza a un 94% y el porcentaje de error incrementará al 6% para reducir el tamaño de la muestra, esto es:  $\sigma = ?$

Si se necesita un 94% de nivel de confianza, se tendrá que calcular  $\sigma$  (sigma) con ayuda de la tabla del área bajo la curva normal.

**Entonces:**

1. Primero se dividirá  $0.94 \div 2 = 0.47$ , el resultado nos dará un valor de desviación típica que buscaremos en la tabla (**Figura 4.3**), con el fin de conocer sigma (Nivel de confianza).
2. Ahora se buscará en la tabla el valor 0.47

**Fig. 4.3 Tabla de Áreas Bajo la Curva Normal.** (Únicamente se presenta la parte de la tabla de áreas bajo la curva normal que fue utilizada para efectos del cálculo de la muestra.)

<b>z</b>	<b>.00</b>	<b>.01</b>	<b>.02</b>	<b>.03</b>	<b>.04</b>	<b>.05</b>	<b>.06</b>	<b>.07</b>	<b>.08</b>	<b>.09</b>
<b>1.5</b>	.4332	.4345	.4357	.4370	.4382	.4394	.4406	.4418	.4429	.4441
<b>1.6</b>	.4452	.4463	.4474	.4484	.4495	.4505	.4515	.4525	.4535	.4545
<b>1.7</b>	.4554	.4564	.4573	.4582	.4591	.4599	.4608	.4616	.4625	.4633
<b>1.8</b>	.4641	.4649	.4656	.4664	.4671	.4678	.4693	.4699	.4706	
<b>1.9</b>	.4713	.4719	.4726	.4732	.4738	.4744	.4756	.4756	.4761	.4767

Fuente: FISHER Laura y Alma Navarros Ob. Cit. p. 4.

El valor que buscamos está entre 1.88 (.4699) y 1.89 (.4706), por lo que se sacará un promedio:  $\frac{1.88 + 1.89}{2} = 1.885$  que es igual a  $\sigma$  (sigma).

**Continuando con el cálculo del tamaño de la muestra se tiene que:**

$$\sigma = 1.885, N = 74, p = 0.50, q = 0.50, e = 0.06, n = ?$$

**Sustituyendo en la fórmula:**

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.885)^2(74)(0.50)(0.50)}{(0.06)^2(74-1) + (1.885)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 57.10 \approx 57$$

**Finalmente con un 94% de nivel de confianza y un porcentaje de error de 6%, se obtiene una muestra de 57 personas.**

Una vez que se tiene el tamaño de la muestra (57 personas), entonces se podrá continuar con elegir el método de muestreo.

#### **4.1.2 El muestreo.**

El muestreo son métodos utilizados para estudiar o elegir una muestra de una población, y se dividen en métodos de muestreo probabilístico y no probabilísticos<sup>6</sup>, que se muestra en la siguiente tabla:

##### **Muestreo Probabilístico.**

**Muestreo Simple al Azar.** Consiste en hacer una lista del universo, asignando un número a cada elemento del mismo, finalmente se selecciona uno de ellos para conformar la muestra, puede utilizarse una tabla de números aleatorios.

**Muestreo Estratificado.** Consiste en dividir el universo en partes internamente homogéneas, después se seleccionan dentro de cada parte los casos en forma aleatoria, las fracciones en cada uno de los estratos deben ser proporcionales o distintas según las necesidades.

**Muestreo por Conglomerados.** Se divide el universo en distintos grupos, posteriormente se elige el grupo que puede conformar la muestra, y se seleccionan dentro de cada grupo los elementos, según el método aleatorio.

---

<sup>6</sup> MENDICOA, Gloria (2003) *Sobre Tesis y Tesistas*. México, Espacio. p. 105.

### **Muestreo No Probabilístico.**

**Muestreo de Juicio.** El investigador escoge a su juicio la muestra que considere prudente, de acuerdo a intuición o experiencia, se recomienda cuando el tamaño muestral es muy pequeño.

**Muestreo Casual.** Entrevistar los individuos hasta un número determinado en forma casual.

**Muestreo Intencional.** Consiste en seleccionar casos típicos según el interés.

**Muestreo por Cuotas.** Entrevistar cierto número o cuota de individuos según categorías.

**Para practicidad de la investigación se decidió utilizar el método de muestreo de juicio, ya que la aplicación del cuestionario depende en gran manera de la disponibilidad de tiempo que puedan tener los miembros de la empresa objeto de estudio.**

#### **4.1.3 Departamentos y Puestos Involucrados en la Muestra.**

Se recuerda que la muestra a la cual se le aplicó el cuestionario fue de 57 personas, la cual se distribuyó de la siguiente manera:

**Administración.** Se contemplan 15 de las 17 personas que lo integran, no se incluye a la Gerencia General, ni la Gerencia Administrativa por las múltiples ocupaciones que no permitieron el tiempo propicio para su participación.

**Ventas.** Se consideran 7 de los 13 empleados y 17 de 25 Asesores de Venta, no se incluye al Gerente de Ventas, Gerente de negocios y al Jefe de Financiamiento su Auto.

**Refacciones.** Se entrevistaron a los 6 miembros de este departamento, incluyendo el Gerente del mismo.

**Servicio.** Se consultaron 6 de las 13 personas de éstos departamentos, se incluye el Gerente del mismo.

## 4.2 EVALUACIÓN Y ESTADÍSTICA DEL CUESTIONARIO

### 4.2.1 Evaluación de las Respuestas del Cuestionario.

Cada una de las 30 preguntas que integran el cuestionario tiene cuatro posibles respuestas las cuales son:

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Dichas respuestas representan tendencias de carácter positivo o negativo que ayudan a identificar cuáles son los aspectos que necesitan atención, por lo cual cada respuesta se evalúa como sigue:

#### Preguntas No. 2 y 5

Totalmente de acuerdo		<b>Totalmente Desfavorable</b>	} TENDENCIA NEGATIVA
Parcialmente de acuerdo		<b>Desfavorable</b>	
Parcialmente en desacuerdo		<b>Favorable</b>	} TENDENCIA POSITIVA
Totalmente en desacuerdo		<b>Totalmente Favorable</b>	

#### Preguntas No. 1, 3, 4 y de la No. 6 a la 30

Totalmente de acuerdo		<b>Totalmente Favorable</b>	} TENDENCIA POSITIVA
Parcialmente de acuerdo		<b>Favorable</b>	

Parcialmente en desacuerdo		<b>Desfavorable</b>	} TENDENCIA NEGATIVA
Totalmente en desacuerdo		<b>Totalmente Desfavorable</b>	

#### 4.2.2 Medidas de Tendencia Central para Datos No Agrupados.

La Estadística de Tendencia Central se refiere al punto medio de una distribución, y las medidas de tendencia central se conocen como medidas de posición, las cuales son la media aritmética, la media geométrica, la mediana y la moda, que se utilizan para describir las características de un conjunto de datos.

Robert Mason y Douglas Lind<sup>7</sup> explica cada una de éstas medidas:

**Media de una Muestra.** Se conoce como promedio o media aritmética, que consiste en la suma de todos los valores dividida entre el número total de valores, siendo su fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

*donde:*

$\bar{X}$  = Significa la media muestral.

$X$  = Indica un valor específico.

$\sum X$  = Indica la suma de todas las  $X$ .

$n$  = Número de valores de la muestra.<sup>8</sup>

**Moda.** Es el “valor de la observación que aparece con más frecuencia.”

##### 4.2.2.1 Medida de Tendencia Central para la Interpretación de los Datos del Diagnóstico Administrativo “Do it yourself!”.

Una vez que se conocen las medidas de tendencia central, se prefirió la Media Aritmética (para variables que involucren más de una pregunta) y la Moda (para variables que involucren una sola pregunta) para describir o interpretar los datos obtenidos, ya que el cuestionario que se aplicó es de elección múltiple, y se tiene interés en conocer cuantas (o

---

<sup>7</sup> MASON, Robert y Lind Douglas (1995) *Estadística para Administración y Economía*. México, Alfaomega. pp. 76-92.

<sup>8</sup> LEVIN, Richard & Rubin David (1996) *Estadística para Administradores*. 6 ed. México, Prentice Hall. p. 98.

un promedio de ellas) opiniones se encuentran dentro de las tendencias positivas o negativas, ya que el cálculo de Mediana dan como resultado cantidades con décimas, que difícilmente podrían ubicarse dentro de dichas tendencias, razón por la cual para ésta investigación no es de utilidad.

## 4.3 TABULACIÓN Y GRAFICAS DE RESULTADOS

A continuación se presenta la tabulación de los datos provenientes de la aplicación del cuestionario(en forma nominal y por porcentaje), comprende dos aspectos, el general y por departamento, marcándose de color gris las Modas resultantes de cada pregunta, además de asignarle a cada posible respuesta el dibujo que represente su tendencia, ya sea positiva o negativa.

### 4.3.1 Tabulación de datos Aspecto General y Departamental.

VARIABLE A): ORGANIZACIÓN-AMBIENTE.

#### 1. La imagen de la empresa frente a clientes y personas ajenas a ella es positiva.

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	0	0
Parcialmente de acuerdo 😊	12 (80%)	4 (57%)	9 (53%)	3 (50%)	7 (58%)	35 (59%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	3 (20%)	2 (29%)	8 (47%)	3 (50%)	5 (42%)	21 (38%)
Totalmente en desacuerdo 😡	0	1 (14%)	0	0	0	1 (3%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**VARIABLE B): CULTURA**

**2. ¿Crees que para tu empresa un buen trabajador es aquel que se va después de su hora de salida, que está dispuesto a ocupar su tiempo libre para trabajar de forma incondicional?**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	3 (20%)	0	6 (35%)	1 (17%)	5 (42%)	15 (23%)
Parcialmente de acuerdo 😐	7 (47%)	4 (57%)	5 (30%)	4 (67%)	4 (33%)	24 (47%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	5 (33%)	3 (43%)	6 (35%)	1 (17%)	3 (25%)	18 (30%)
Totalmente en desacuerdo 😡	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**3. Mi trabajo es estable y lo siento seguro.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	6 (40%)	0	3 (18%)	4 (67%)	6 (50%)	19 (35%)
Parcialmente de acuerdo 😐	7 (47%)	3 (43%)	4 (24%)	2 (33%)	5 (42%)	21 (38%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	2 (13%)	4 (57%)	10 (58%)	0	1 (8%)	17 (27%)
Totalmente en desacuerdo 😡	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**4. En mi empresa lo más importante son las personas, por ello se toma en cuenta el desempeño para promover el desarrollo.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	1 (6%)	0	1 (8%)	2 (3%)
Parcialmente de acuerdo 😐	5 (33%)	0	6 (35%)	5 (83%)	1 (8%)	17 (32%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	8 (54%)	4 (57%)	3 (18%)	1 (17%)	4 (34%)	20 (36%)
Totalmente en desacuerdo ☹️	2 (13%)	3 (43%)	7 (41%)	0	6 (50%)	18 (29%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**5. Piensas que para tu empresa el personal es un recurso más.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 🍌	4 (27%)	4 (57%)	8 (47%)	1 (17%)	6 (50%)	23 (40%)
Parcialmente de acuerdo 😐	11 (73%)	3 (43%)	0	3 (49%)	1 (8%)	18 (35%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	0	0	9 (53%)	1 (17%)	5 (42%)	15 (22%)
Totalmente en desacuerdo 😊	0	0	0	1 (17%)	0	1 (3%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

VARIABLE C) . ESTRUCTURA. No se midió en el cuestionario.

VARIABLE D): COMUNICACIÓN

**6. Mi jefe platica conmigo sobre mi desempeño para orientar mi trabajo.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	2 (14%)	0	0	5 (83%)	1 (9%)	8 (21%)
Parcialmente de acuerdo 😐	5 (33%)	2 (29%)	12 (71%)	1 (17%)	3 (25%)	23 (35%)
Parcialmente en desacuerdo ☹️	8 (53%)	3 (42%)	5 (29%)	0	4 (33%)	20 (31%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	2 (29%)	0	0	4 (33%)	6 (13%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**7. Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades y dificultades que tengo para realizar mi trabajo.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	2 (13%)	0	0	5 (83%)	1 (8%)	8 (21%)
Parcialmente de acuerdo 😐	4 (27%)	1 (14%)	8 (47%)	1 (17%)	2 (17%)	16 (24%)
Parcialmente en desacuerdo ☹️	8 (53%)	1 (14%)	6 (35%)	0	4 (33%)	19 (27%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	1 (7%)	5 (72%)	3 (18%)	0	5 (42%)	14 (28%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**8. Con respecto a la forma en que se toman en cuenta mis ideas y sugerencias estoy:**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	3 (50%)	1 (8%)	4 (12%)
Parcialmente de acuerdo 😊	6 (40%)	4 (57%)	6 (35%)	1 (17%)	4 (34%)	21 (37%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	8 (53%)	2 (29%)	9 (53%)	2 (33%)	6 (50%)	27 (43%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	1 (7%)	1 (14%)	2 (12%)	0	1 (8%)	5 (8%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**9. Con respecto a la comunicación que existe en la empresa estoy:**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	5 (83%)	0	5 (17%)
Parcialmente de acuerdo 😊	8 (53%)	4 (57%)	10 (59%)	1 (17%)	8 (67%)	31 (51%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	5 (33%)	2 (29%)	5 (29%)	0	4 (33%)	16 (24%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	2 (14%)	1 (14%)	2 (12%)	0	0	5 (8%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**VARIABLE E): LIDERAZGO**

**10. Los jefes de esta empresa se interesan por su personal.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	1 (17%)	0	1 (3%)
Parcialmente de acuerdo 😐	5 (34%)	1 (14%)	3 (18%)	5 (83%)	1 (8%)	15 (32%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	8 (53%)	2 (29%)	8 (46%)	0	5 (42%)	23 (34%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	2 (13%)	4 (57%)	6 (36%)	0	6 (50%)	18 (31%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**11. Mi jefe promueve mi desarrollo en el trabajo.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	2 (33%)	0	2 (7%)
Parcialmente de acuerdo 😐	4 (27%)	0	3 (18%)	3 (50%)	2 (17%)	12 (22%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	9 (60%)	2 (29%)	8 (47%)	1 (17%)	7 (58%)	27 (42%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	2 (13%)	5 (71%)	6 (35%)	0	3 (25%)	16 (29%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**12. Mi jefe cumple lo que promete y es justo.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	2 (33%)	0	2 (7%)
Parcialmente de acuerdo 😐	4 (27%)	1 (14%)	1 (6%)	4 (67%)	2 (17%)	12 (26%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	8 (53%)	2 (29%)	10 (59%)	0	7 (58%)	27 (40%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	3 (20%)	4 (57%)	6 (35%)	0	3 (25%)	16 (27%)
<b>Total</b>	<b>15</b> <b>100%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>	<b>6</b> <b>100%</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	<b>57</b> <b>100%</b>

**13. En mi empresa se promueve la participación de los miembros para desarrollar nuevas formas de hacer las cosas.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	1 (17%)	0	1 (3%)
Parcialmente de acuerdo 😐	7 (46%)	3 (43%)	12 (71%)	3 (50%)	1 (8%)	26 (44%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	8 (54%)	4 (57%)	4 (23%)	2 (33%)	10 (84%)	28 (50%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	0	1 (6%)	0	1 (8%)	2 (3%)
<b>Total</b>	<b>15</b> <b>100%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>	<b>6</b> <b>100%</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	<b>57</b> <b>100%</b>

**VARIABLE F): CONFLICTO**

**14. Existe conciencia de los conflictos que ocurren en mi departamento.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	0	0
Parcialmente de acuerdo 😐	14 (93%)	4 (57%)	15 (88%)	6 (100%)	2 (17%)	41 (71%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	1 (7%)	1 (14%)	1 (6%)	0	8 (66%)	11 (19%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	2 (29%)	1 (6%)	0	2 (17%)	5 (10%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**15. Con respecto a las acciones necesarias para solucionar los conflictos en mi de departamento estoy:**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	0	0
Parcialmente de acuerdo 😐	4 (27%)	1 (14%)	6 (35%)	2 (33%)	1 (8%)	14 (23%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	11 (73%)	6 (86%)	10 (59%)	4 (67%)	11 (92%)	42 (76%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	0	1 (6%)	0	0	1 (1%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**VARIABLE G): DESCRIPCIÓN, EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO.**

**16. ¿Conozco algún sistema de evaluación de desempeño en mi empresa?**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	0	0
Parcialmente de acuerdo 😊	1 (7%)	1 (14%)	14 (82%)	1 (17%)	0	17 (24%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	5 (33%)	5 (72%)	3 (18%)	5 (83%)	7 (58%)	25 (53%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	9 (60%)	1 (14%)	0	0	5 (42%)	15 (23%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**17. Comparando la carga de trabajo de mi puesto, en comparación a otros similares al mío estoy:**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	2 (12%)	1 (17%)	0	3 (6%)
Parcialmente de acuerdo 😊	10 (66%)	1 (14%)	5 (29%)	3 (49%)	5 (42%)	24 (40%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	4 (27%)	2 (29%)	10 (59%)	2 (33%)	5 (42%)	23 (38%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	1 (7%)	4 (57%)	0	0	2 (16%)	7 (16%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**18. Comparando mi sueldo en comparación a otros puestos similares al mío estoy:**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	1 (7%)	0	5 (29%)	1 (17%)	0	7 (10%)
Parcialmente de acuerdo 😐	6 (40%)	0	0	2 (33%)	3 (25%)	11 (20%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	6 (40%)	1 (14%)	12 (71%)	2 (33%)	2 (17%)	23 (35%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	2 (13%)	6 (86%)	0	1 (17%)	7 (58%)	16 (35%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**19. ¿Existe confusión de las funciones que realiza un departamento a otro, ó de un puesto a otro?**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	2 (12%)	0	0	2 (2%)
Parcialmente de acuerdo 😐	15 (100%)	4 (57%)	11 (65%)	4 (67%)	5 (42%)	39 (66%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	0	3 (43%)	4 (23%)	2 (33%)	7 (58%)	16 (32%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**VARIABLE H): MOTIVACIÓN.**

**20. Cuando me esfuerzo por hacer bien mi trabajo, ¿se me reconoce?.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	4 (67%)	0	4 (13%)
Parcialmente de acuerdo 😐	5 (33%)	2 (29%)	1 (6%)	2 (33%)	2 (17%)	12 (24%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	8 (54%)	3 (43%)	10 (59%)	0	3 (25%)	24 (36%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	2 (13%)	2 (29%)	6 (35%)	0	7 (58%)	17 (27%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**21. Por la forma en que mi jefe me motiva por hacer bien mi trabajo estoy:**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	4 (66%)	0	4 (13%)
Parcialmente de acuerdo 😐	4 (27%)	0	1 (6%)	1 (17%)	3 (25%)	9 (15%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	9 (60%)	2 (29%)	8 (47%)	1 (17%)	4 (33%)	24 (37%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	2 (13%)	5 (71%)	8 (47%)	0	5 (42%)	20 (35%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**22. Me siento parte de mi empresa, y por ello comprometido a cumplir con objetivos y metas.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	1 (17%)	1 (8%)	2 (5%)
Parcialmente de acuerdo 😐	7 (47%)	2 (29%)	4 (24%)	5 (83%)	2 (17%)	20 (40%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	8 (53%)	4 (57%)	12 (70%)	0	9 (75%)	33 (51%)
Totalmente en desacuerdo ☹️	0	1 (14%)	1 (6%)	0	0	2 (4%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**23. La empresa fomenta actitudes positivas para que su personal permanezca.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	0	0
Parcialmente de acuerdo 😐	5 (33%)	2 (29%)	4 (24%)	4 (67%)	2 (17%)	17 (34%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	10 (67%)	4 (57%)	8 (47%)	2 (33%)	7 (58%)	31 (52%)
Totalmente en desacuerdo ☹️	0	1 (14%)	5 (29%)	0	3 (25%)	9 (14%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

VARIABLE I): CLIMA LABORAL.

24. ¿Me siento a gusto con el ambiente laboral informal (relación con mis compañeros de trabajo) de mi empresa?

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	5 (34%)	2 (29%)	4 (24%)	4 (66%)	6 (50%)	21 (41%)
Parcialmente de acuerdo 😐	9 (60%)	1 (14%)	7 (41%)	1 (17%)	2 (17%)	20 (30%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	1 (6%)	4 (57%)	6 (35%)	1 (17%)	4 (33%)	16 (29%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b> <b>100%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>	<b>6</b> <b>100%</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	<b>57</b> <b>100%</b>

VARIABLE J): TOMA DE DECISIONES.

25. ¿La empresa involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones?

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	0	0
Parcialmente de acuerdo 😐	10 (67%)	3 (43%)	7 (41%)	5 (83%)	5 (42%)	30 (55%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	4 (26%)	4 (57%)	6 (35%)	1 (17%)	6 (50%)	21 (37%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	1 (7%)	0	4 (24%)	0	1 (8%)	6 (8%)
<b>Total</b>	<b>15</b> <b>100%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>	<b>6</b> <b>100%</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	<b>57</b> <b>100%</b>

**VARIABLE K): VISIÓN.**

**26. Conozco los objetivos de mi empresa y los medios para alcanzarlos.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	1 (17%)	1 (8%)	2 (5%)
Parcialmente de acuerdo 😐	5 (33%)	0	13 (76%)	4 (66%)	6 (50%)	28 (45%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	10 (67%)	2 (29%)	4 (24%)	1 (17%)	4 (34%)	21 (34%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	5 (71%)	0	0	1 (8%)	6 (16%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

**27. Conozco la visión y misión de mi empresa.**

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	1 (8%)	1 (2%)
Parcialmente de acuerdo 😐	0	0	14 (82%)	2 (33%)	1 (8%)	17 (24%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	5 (33%)	1 (14%)	2 (12%)	3 (50%)	4 (34%)	15 (29%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	10 (67%)	6 (86%)	1 (6%)	1 (17%)	6 (50%)	24 (45%)
<b>Total</b>	<b>15 100%</b>	<b>7 100%</b>	<b>17 100%</b>	<b>6 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>57 100%</b>

28. Se promueve el trabajo en equipo de todas las áreas para alcanzar las metas planteadas.

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	0	0	0
Parcialmente de acuerdo 😐	12 (80%)	5 (72%)	10 (58%)	4 (67%)	5 (42%)	36 (64%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	3 (20%)	1 (14%)	4 (24%)	2 (33%)	7 (58%)	17 (30%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	1 (14%)	3 (18%)	0	0	4 (6%)
<b>Total</b>	<b>15</b> <b>100%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>	<b>6</b> <b>100%</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	<b>57</b> <b>100%</b>

VARIABLE L): PERCEPCIÓN.

29. Me siento bien conmigo mismo cuando desempeño actividades que sé, que son para bien de mi empresa.

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	1 (7%)	0	0	1 (17%)	1 (8%)	3 (6%)
Parcialmente de acuerdo 😐	5 (33%)	3 (43%)	6 (35%)	5 (83%)	6 (50%)	25 (49%)
Parcialmente en desacuerdo 😞	9 (60%)	4 (57%)	11 (65%)	0	5 (42%)	29 (45%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b> <b>100%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>	<b>6</b> <b>100%</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	<b>57</b> <b>100%</b>

### 30. Me siento bien trabajando para esta empresa.

	Administración % por departamento	Ventas Empleados % por departamento	Ventas Asesores % por departamento	Refacciones % por departamento	Servicio % por departamento	Total General % promedio
Totalmente de acuerdo 😊	0	0	0	1 (17%)	1 (8%)	2 (5%)
Parcialmente de acuerdo 😐	6 (40%)	2 (29%)	7 (41%)	1 (17%)	3 (25%)	19 (30%)
Parcialmente en desacuerdo ☹️	8 (53%)	5 (71%)	8 (47%)	4 (66%)	8 (67%)	33 (61%)
Totalmente en desacuerdo 🙄	1 (7%)	0	2 (12%)	0	0	3 (4%)
<b>Total</b>	<b>15</b> <b>100%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>	<b>6</b> <b>100%</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	<b>57</b> <b>100%</b>

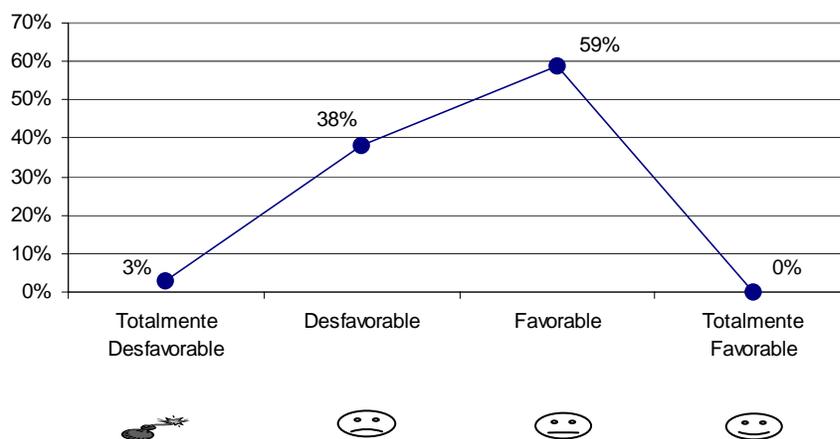
#### 4.3.2 Gráficas.

A continuación se presentan las siguientes gráficas que muestran las modas obtenidas en cada una de las variables, que para facilitar su observación se promediaron en términos de porcentaje para resumir la tendencia final de cada uno de las características involucradas.

##### 4.3.2.1 Aspecto General.

###### VARIABLE A): ORGANIZACIÓN-AMBIENTE.

1. La imagen de la empresa frente a clientes y personas ajenas a ella es positiva.



**Moda.** 59%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 59% de los miembros muestran una opinión positiva (favorable) sobre la imagen que presenta la empresa frente a clientes y personas ajenas a la misma, en cambio el 41% restante (compuesto por el 38% con tendencia desfavorable y el 3% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE B): CULTURA**

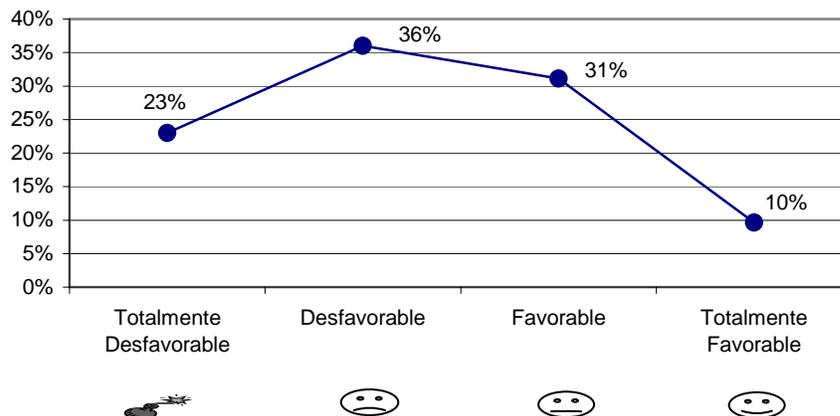
2. ¿Crees que para tu empresa un buen trabajador es aquel que se va después de su hora de salida, que esta dispuesto a ocupar su tiempo libre para trabajar de forma incondicional?
3. Mi trabajo es estable y lo siento seguro.
4. En mi empresa lo más importante son las personas, por ello se toma en cuenta el desempeño para promover el desarrollo.
5. Piensas que para tu empresa el personal es un recurso más.

**Resultados:**

**Datos en %**

PREGUNTA	 <b>X<sub>1</sub></b>	 <b>X<sub>2</sub></b>	 <b>X<sub>3</sub></b>	 <b>X<sub>4</sub></b>
2)	23	47	30	0
3)	0	27	38	35
4)	29	36	32	3
5)	40	35	22	3
$\Sigma X$	92	145	122	41

$\bar{X}_1 = 23$        $\bar{X}_2 = \underline{36}$        $\bar{X}_3 = 31$        $\bar{X}_4 = 10$



**Media o Promedio más sobresaliente.** 36%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 36% (desfavorable) de los miembros opina que para su empresa el personal es un recurso más, el 23% está seguro de ello, y el 41% restante (compuesto por el 31% con tendencia positiva-favorable y el 10% con tendencia positiva-totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE C). ESTRUCTURA** No se midió en el cuestionario.

**VARIABLE D): COMUNICACIÓN**

6. Mi jefe platica conmigo sobre mi desempeño para orientar mi trabajo.
7. Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades y dificultades que tengo para realizar mi trabajo.
8. Con respecto a la forma en que se toman en cuenta mis ideas y sugerencias estoy:
9. Con respecto a la comunicación que existe en la empresa estoy :

**Resultados:**

**Datos en %**

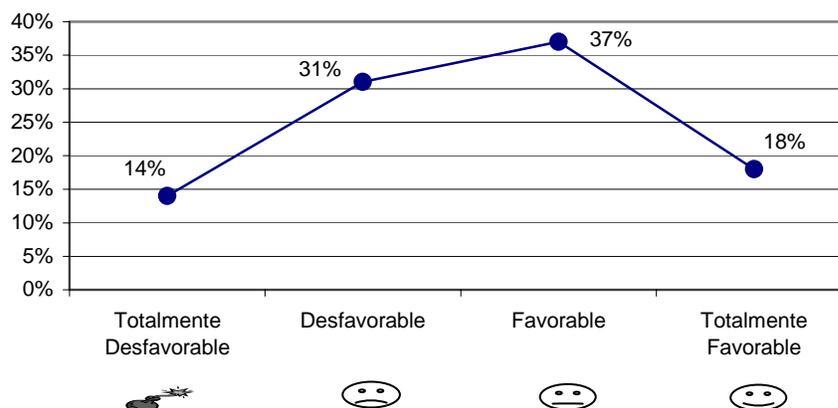
PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
6)	13	31	35	21
7)	28	27	24	21
8)	8	43	37	12
9)	8	24	51	17
$\Sigma X$	57	125	147	71

$$\bar{X}_1 = 14$$

$$\bar{X}_2 = 31$$

$$\bar{X}_3 = \underline{37}$$

$$\bar{X}_4 = 18$$



**Media o Promedio más sobresaliente.** 37%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 37% de los miembros opina que la comunicación en su empresa es favorable, el 18% opina que es totalmente favorable, y el 45% restante (compuesto por el 31% con tendencia desfavorable y el 14% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE E): LIDERAZGO**

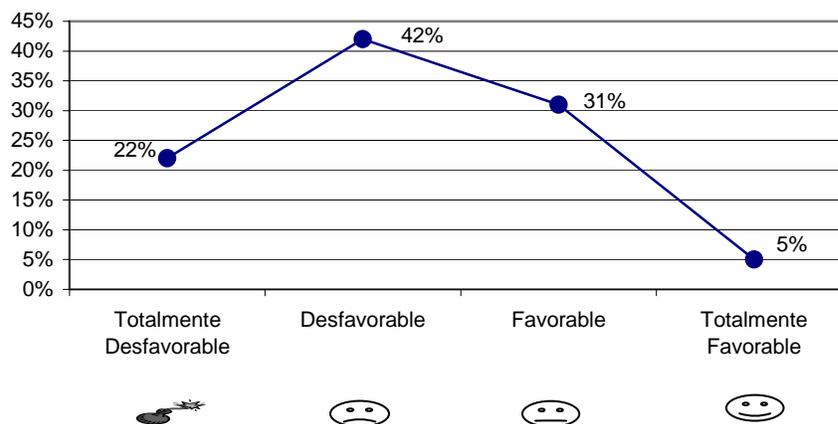
10. Los jefes de esta empresa se interesan por su personal.
11. Mi jefe promueve mi desarrollo en el trabajo.
12. Mi jefe cumple lo que promete y es justo.
13. En mi empresa se promueve la participación de los miembros para desarrollar nuevas formas de hacer las cosas.

**Resultados:**

**Datos en %**

PREGUNTA	 <b>X<sub>1</sub></b>	 <b>X<sub>2</sub></b>	 <b>X<sub>3</sub></b>	 <b>X<sub>4</sub></b>
10)	31	34	32	3
11)	29	42	22	7
12)	27	40	26	7
13)	3	50	44	3
$\Sigma X$	90	166	124	20

$\bar{X}_1 = 22$        $\bar{X}_2 = \underline{42}$        $\bar{X}_3 = 31$        $\bar{X}_4 = 5$



**Media o Promedio más sobresaliente.** 42%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 42% de los miembros opina que el liderazgo en su empresa es desfavorable, el 22% opina que es totalmente desfavorable, y el 36% restante (compuesto por el 31% con tendencia favorable y el 5% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE F): CONFLICTO**

14. Existe conciencia de los conflictos que ocurren en mi departamento.

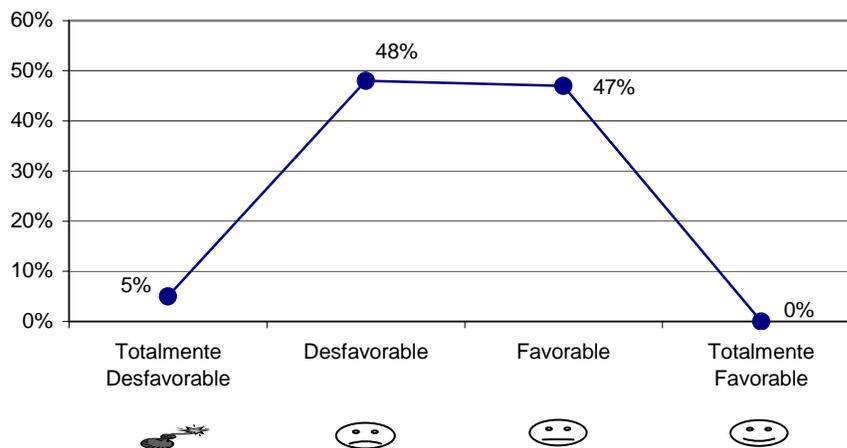
15. Con respecto a las acciones necesarias para solucionar los conflictos en mi departamento estoy:

**Resultados:**

**Datos en %**

PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
14)	10	19	71	0
15)	1	76	23	0
$\Sigma X$	11	95	94	0

$\bar{X}_1 = 5$        $\bar{X}_2 = \mathbf{48}$        $\bar{X}_3 = 47$        $\bar{X}_4 = 0$



**Media o Promedio más sobresaliente.** 48%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 48% de los miembros opina desfavorablemente respecto a la solución de conflictos en su empresa, el 5% piensa que es totalmente desfavorable, en cambio el 47% restante (favorable), no comparte dicha opinión.

**VARIABLE G): DESCRIPCIÓN, EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO.**

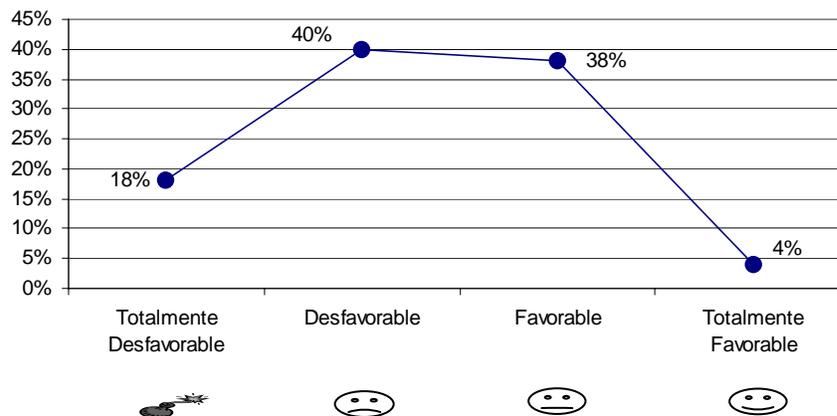
16. ¿Conozco algún sistema de evaluación de desempeño en mi empresa?
17. Comparando la carga de trabajo de mi puesto, en comparación a otros similares al mío estoy.
18. Comparando mi sueldo en comparación a otros puestos similares al mío estoy:
19. ¿Existe confusión de las funciones que realiza un departamento a otro, ó de un puesto a otro?

**Resultados:**

**Datos en %**

PREGUNTA	 <b>X<sub>1</sub></b>	 <b>X<sub>2</sub></b>	 <b>X<sub>3</sub></b>	 <b>X<sub>4</sub></b>
16)	23	53	24	0
17)	16	38	40	6
18)	35	35	20	10
19)	0	32	66	2
$\Sigma X$	74	158	150	18

$$\bar{X}_1 = 18 \quad \bar{X}_2 = \mathbf{40} \quad \bar{X}_3 = 38 \quad \bar{X}_4 = 4$$



**Media o Promedio más sobresaliente. 40%**

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 40% de los miembros opina desfavorablemente respecto a la descripción, evaluación y desempeño (análisis de puestos, evaluación de desempeño y la valuación de puestos), el 18% piensa que es totalmente desfavorable al respecto, en cambio el 42% restante (compuesto por el 38% con tendencia favorable y el 4% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE H): MOTIVACIÓN.**

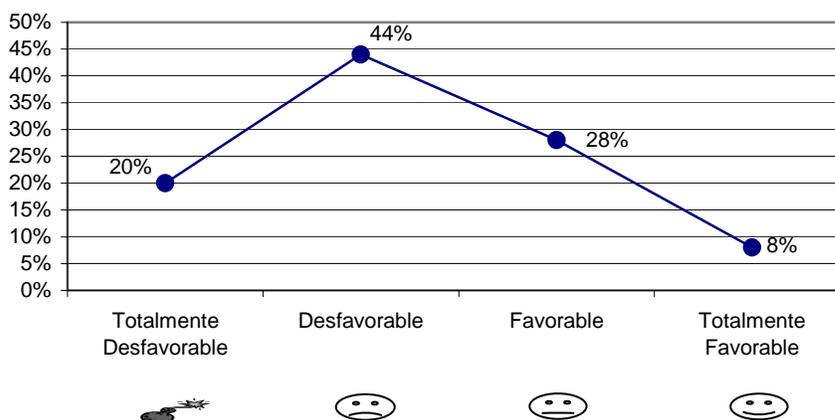
20. Cuando me esfuerzo por hacer bien mi trabajo, ¿se me reconoce?
21. Por la forma en que mi jefe me motiva por hacer bien mi trabajo estoy:
22. Me siento parte de mi empresa, y por ello comprometido a cumplir con objetivos y metas.
23. La empresa fomenta actitudes positivas para que su personal permanezca.

**Resultados:**

**Datos en %**

PREGUNTA	 <b>X<sub>1</sub></b>	 <b>X<sub>2</sub></b>	 <b>X<sub>3</sub></b>	 <b>X<sub>4</sub></b>
20)	27	36	24	13
21)	35	37	15	13
22)	4	51	40	5
23)	14	52	34	0
$\Sigma X$	80	176	113	31

$$\bar{X}_1 = 20 \quad \bar{X}_2 = \mathbf{44} \quad \bar{X}_3 = 28 \quad \bar{X}_4 = 8$$



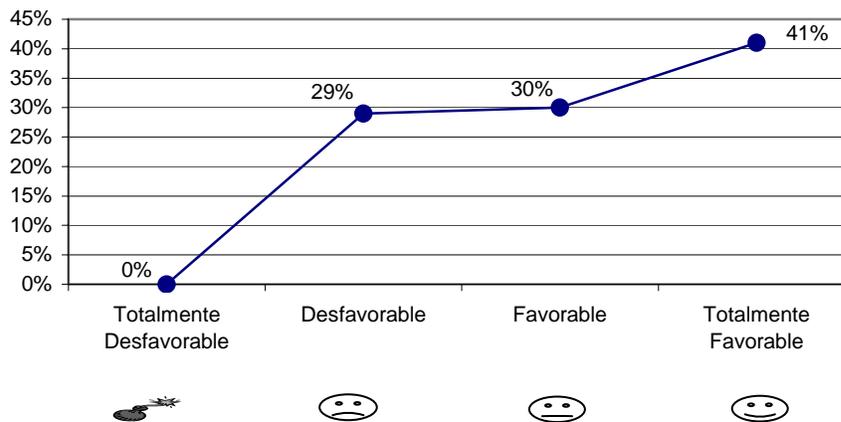
**Media o Promedio más sobresaliente.** 44%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 44% de los miembros opina desfavorablemente respecto a la motivación existente en su empresa, el 20% opina que es totalmente desfavorable, en cambio el 48% (compuesto por el 28% con tendencia favorable y el 8% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE I): CLIMA LABORAL.**

24. ¿Me siento a gusto con el ambiente laboral informal (relación con mis compañeros de trabajo) de mi empresa?



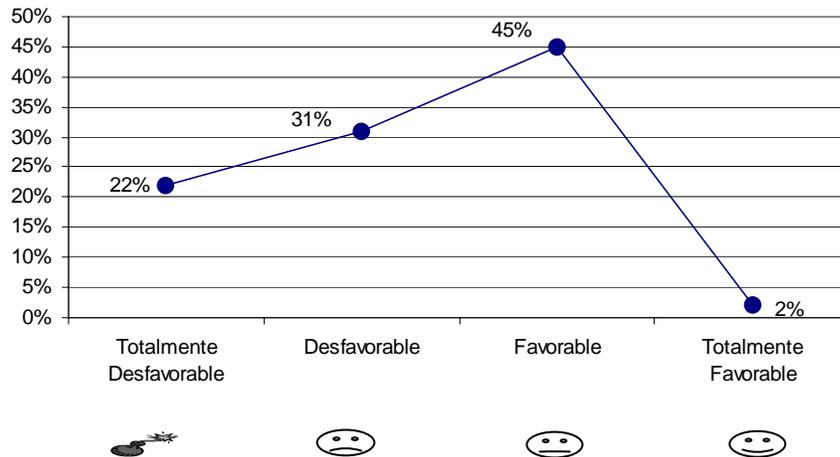
**Moda.** 41%

**Tendencia.** Positiva-Totalmente Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 41% de los miembros opina de manera totalmente favorable respecto al clima laboral informal de su empresa, el 30% tiene una opinión favorable, en cambio el 29% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE J): TOMA DE DECISIONES.**

25. ¿La empresa involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones?



**Moda.** 55%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 55% de los miembros tiene una opinión favorable respecto a la toma de decisiones en su empresa, en cambio el 45% restante (compuesto por el 37% con tendencia desfavorable y el 8% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE K): VISIÓN.**

26. Conozco los objetivos de mi empresa y los medios para alcanzarlos.

27. Conozco la visión y misión de mi empresa.

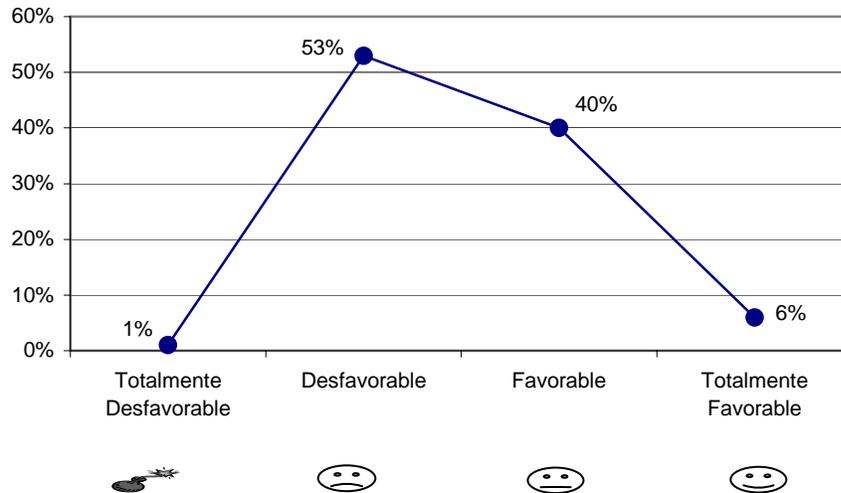
28. Se promueve el trabajo en equipo de todas las áreas para alcanzar las metas planteadas.

**Resultados:**

**Datos en %**

PREGUNTA	 <b>X<sub>1</sub></b>	 <b>X<sub>2</sub></b>	 <b>X<sub>3</sub></b>	 <b>X<sub>4</sub></b>
	26)	16	34	45
27)	45	29	24	2
28)	6	30	64	0
$\Sigma X$	67	93	133	7

$\bar{X}_1 = 22$      $\bar{X}_2 = 31$      $\bar{X}_3 = \underline{45}$      $\bar{X}_4 = 2$



**Media o Promedio más sobresaliente.** 53%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 53% de los miembros tiene una percepción desfavorable acerca de su empresa, el 1% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 46% restante (compuesto por el 53% con tendencia favorable y el 1% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

### **Resumen Aspecto General.**

a) **Organización-Ambiente.** (+ 59%, - 41%).

La mayoría de los miembros de la agencia no creen proyectar una imagen negativa en su ambiente operacional (clientes, competidores y proveedores).

b) **Cultura Organización.** (+ 41%, -59%)

La mayoría de los miembros de la agencia siente que la empresa promueve la idea de que el personal es un recurso más.

c) **Estructura.** No medida en el cuestionario.

d) **Comunicación.** (+55%, - 45%)

La mayoría de los miembros de la agencia se encuentran de acuerdo con la comunicación existente en su empresa.

e) **Liderazgo.** (+36%, - 64%)

La mayoría de los miembros de la agencia opina que el liderazgo es deficiente.

f) **Conflicto.** (+47%, - 53%)

La mayoría de los miembros de la agencia no está de acuerdo con el manejo del conflicto en su empresa.

g) **Descripción, evaluación y desempeño.** (+42%, - 58%)

La mayoría de los miembros de la agencia no se encuentran conformes con la administración del personal.

h) **Motivación.** (+36%, - 64%)

La mayoría de los miembros de la agencia no se encuentran a gusto con la motivación existente.

i) **Clima laboral (informal).** (+71%, - 29%)

A la mayoría de los miembros de la agencia les agrada el clima laboral informal de su empresa.

j) **Toma de decisiones.** (+55%, - 45%)

La mayoría de los miembros de la agencia se encuentran conformes con el proceso de toma de decisiones existente.

k) **Visión.** (+47%, - 53%)

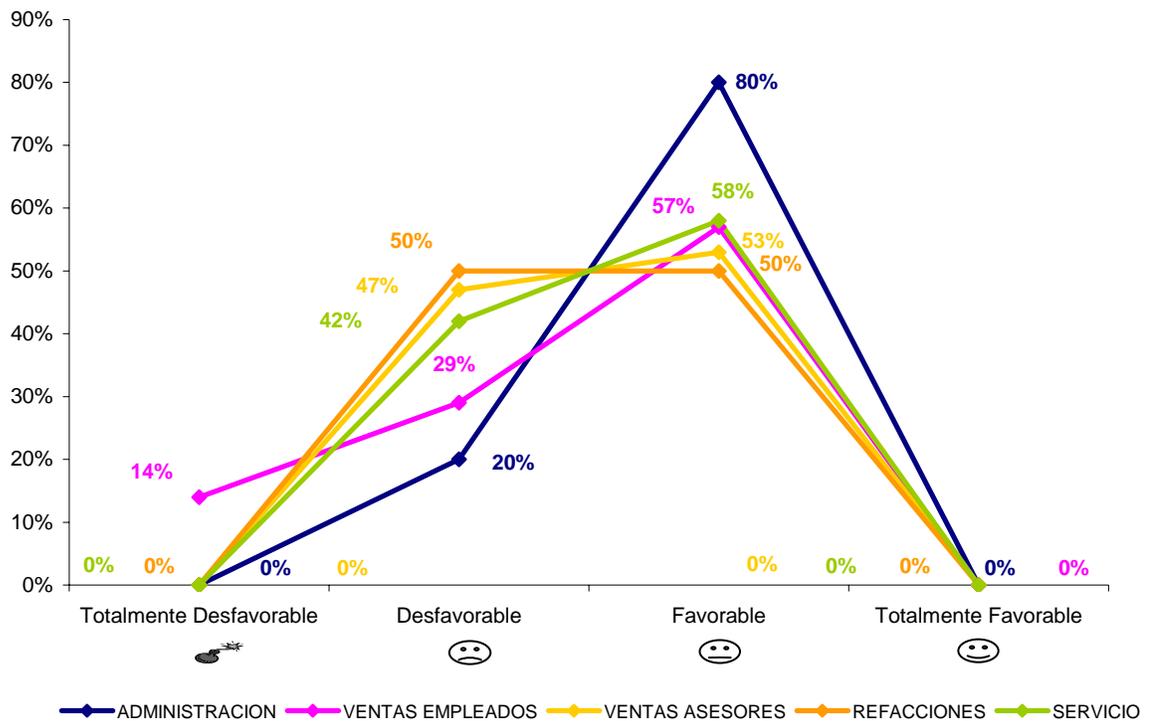
La mayoría de los miembros de la agencia no conoce hacia donde se dirige su empresa.

l) **Percepción.** (+ 46%, - 54%)

La gran mayoría de los miembros de la agencia no tienen buena percepción de su empresa.

### 4.3.2.2 Aspecto Departamental.

1. La imagen de la empresa frente a clientes y personas ajenas a ella es positiva.



#### Departamento de Administración.

**Moda.** 80%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 80% de los miembros del departamento de Administración, muestran una opinión positiva (favorable) sobre la imagen que se presenta frente a clientes y personas ajenas a la misma, en cambio el 20% (desfavorable) no comparte dicha opinión.

#### Departamento de Ventas.

**Moda.** Empleados 57%, Asesores 53%

**Tendencia.** Positiva-Favorable, Positiva-Favorable.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 57% de los empleados del departamento de Ventas, muestran una opinión positiva (favorable) sobre la imagen que se presenta frente a clientes y personas ajenas a la misma, en cambio el 43% restante (compuesto por 29% con tendencia desfavorable y el 14.00% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 53% de los Asesores de Venta, muestran una opinión positiva (favorable) sobre la imagen que se presenta frente a clientes y personas ajenas a la misma, en cambio el 47% restante (con tendencia desfavorable) no comparten dicha opinión.

**Departamento de Refacciones.**

**Moda.** 50%, 50%

**Tendencia.** Positiva-Favorable, Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 50% de los miembros del departamento de Refacciones, muestran una opinión positiva (favorable) sobre la imagen que se presenta frente a clientes y personas ajenas a la misma, en cambio el otro 50% (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Departamento de Servicio.**

**Moda.** 58%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 58% de los miembros del departamento de Servicio, muestran una opinión positiva (favorable) sobre la imagen que se presenta frente a clientes y personas ajenas a la misma, en cambio el 42% (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE B): CULTURA**

2. ¿Crees que para tu empresa un buen trabajador es aquel que se va después de su hora de salida, que está dispuesto a ocupar su tiempo libre para trabajar de forma incondicional?
3. Mi trabajo es estable y lo siento seguro.
4. En mi empresa lo más importante son las personas, por ello se toma en cuenta el desempeño para promover el desarrollo.
5. Piensas que para tu empresa el personal es un recurso más.

**Resultados: Departamento de Administración (datos en %).**

PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
2)	20	47	33	0
3)	0	13	47	40
4)	13	54	33	0
5)	27	73	0	0
$\Sigma X$	60	187	113	40

$$\bar{X}_1 = 15 \quad \bar{X}_2 = \underline{47} \quad \bar{X}_3 = 28 \quad \bar{X}_4 = 10$$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
2)	0	57	43	0
3)	0	43	57	0
4)	43	57	0	0
5)	57	43	0	0
$\Sigma X$	100	200	100	0

$$\bar{X}_1 = 25 \quad \bar{X}_2 = \underline{50} \quad \bar{X}_3 = 25 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
2)	35	30	35	0
3)	0	58	24	18
4)	41	18	35	6
5)	47	0	53	0
$\Sigma X$	123	106	147	24

$$\bar{X}_1 = 31 \quad \bar{X}_2 = 27 \quad \bar{X}_3 = \underline{37} \quad \bar{X}_4 = 6$$

**Departamento de Refacciones (datos en %).**

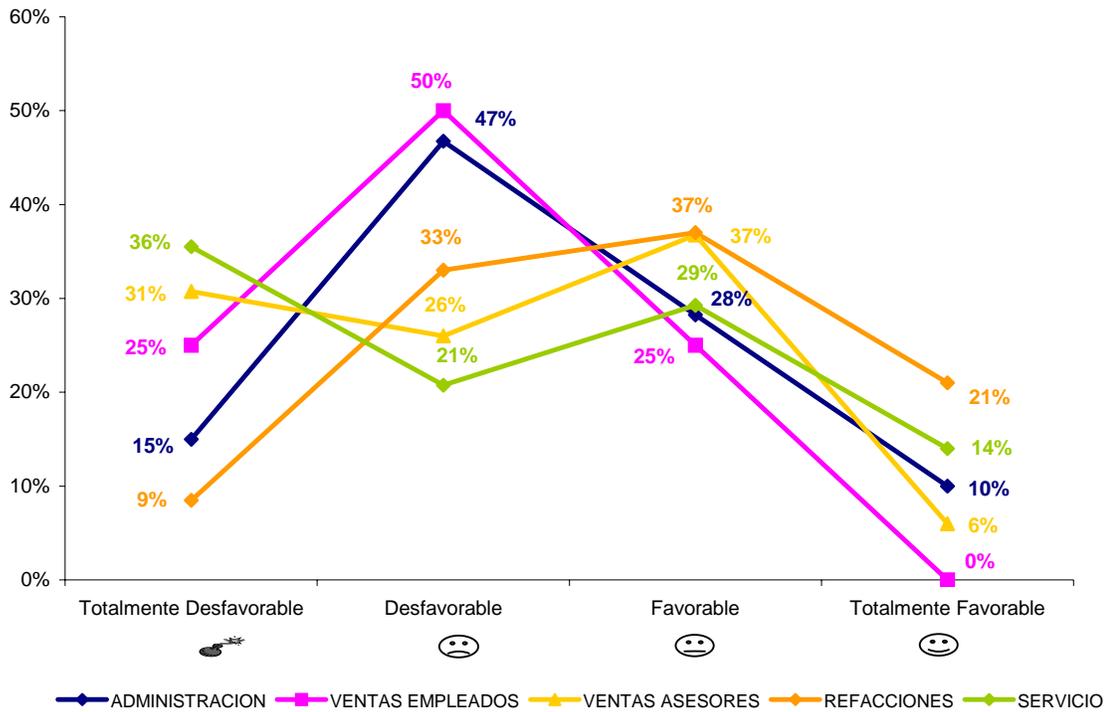
PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
2)	17	66	17	0
3)	0	0	33	67
4)	0	17	83	0
5)	17	49	17	17
$\Sigma X$	34	132	150	84

$$\bar{X}_1 = 9 \quad \bar{X}_2 = 33 \quad \bar{X}_3 = \underline{37} \quad \bar{X}_4 = 21$$

**Departamento de Servicio (datos en %).**

PREGUNTA				
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
2)	42	33	25	0
3)	0	8	42	50
4)	50	34	8	8
5)	50	8	42	0
Σ X	142	83	117	58

$\bar{X}_1 = 36$     $\bar{X}_2 = 21$     $\bar{X}_3 = 29$     $\bar{X}_4 = 4$



**Media o Promedio más sobresalientes**

Administración	Ventas-Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
47%	50%	37%	37%	36%

**Tendencia**

Negativa-Desfavorable	Negativa-Desfavorable	Positiva-Favorable	Positiva-Favorable	Negativa-Totalmente Desfavorable
-----------------------	-----------------------	--------------------	--------------------	----------------------------------

**Interpretación Descriptiva Administración.** El 47% de los miembros del departamento de Administración, opina que el personal es un recurso más, el 15% está seguro de ello, en cambio el 38% restante (28% con tendencia favorable y el 10% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 50% de los empleados del departamento de Ventas opina que el personal es un recurso más, el 25% está seguro de ello, en cambio el 25% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 37% (favorable) de los Asesores de Venta opina que el personal no es un recurso más, el 6% está seguro de ello, en cambio el 57% restante (26% con tendencia desfavorable y el 31% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 37% (favorable) de los miembros del departamento de Refacciones opina que el personal no es un recurso más, el 21% está seguro de ello, en cambio el 42% restante (33% con tendencia desfavorable y el 9% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Servicio.** El 36% (totalmente desfavorable) de los miembros del departamento de Servicio están seguros de que el personal es un recurso más, el 21% tienen ese sentimiento, en cambio el 43% restante (29% con tendencia favorable y el otro 14% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE C): ESTRUCTURA. No se midió en el cuestionario.**

**VARIABLE D): COMUNICACIÓN**

2. Mi jefe platica conmigo sobre mi desempeño para orientar mi trabajo.
3. Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades y dificultades que tengo para realizar mi trabajo.
4. Con respecto a la forma en que se toman en cuenta mis ideas y sugerencias estoy.
5. Con respecto a la comunicación que existe en la empresa estoy.

**Resultados: Departamento de Administración (datos en %).**

	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
6)	0	53	33	14
7)	7	53	27	13
8)	7	53	40	0
9)	14	33	53	0
$\Sigma X$	28	192	153	27

$$\bar{X}_1 = 7 \quad \bar{X}_2 = \underline{48} \quad \bar{X}_3 = 38 \quad \bar{X}_4 = 7$$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
6)	29	42	29	0
7)	72	14	14	0
8)	14	29	57	0
9)	14	29	57	0
$\Sigma X$	129	114	157	0

$$\bar{X}_1 = 32 \quad \bar{X}_2 = 29 \quad \bar{X}_3 = \underline{39} \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
6)	0	29	71	0
7)	18	35	47	0
8)	12	53	35	0
9)	12	29	59	0
$\Sigma X$	42	146	212	0

$$\bar{X}_1 = 10 \quad \bar{X}_2 = 37 \quad \bar{X}_3 = \underline{53} \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Refacciones (datos en %).**

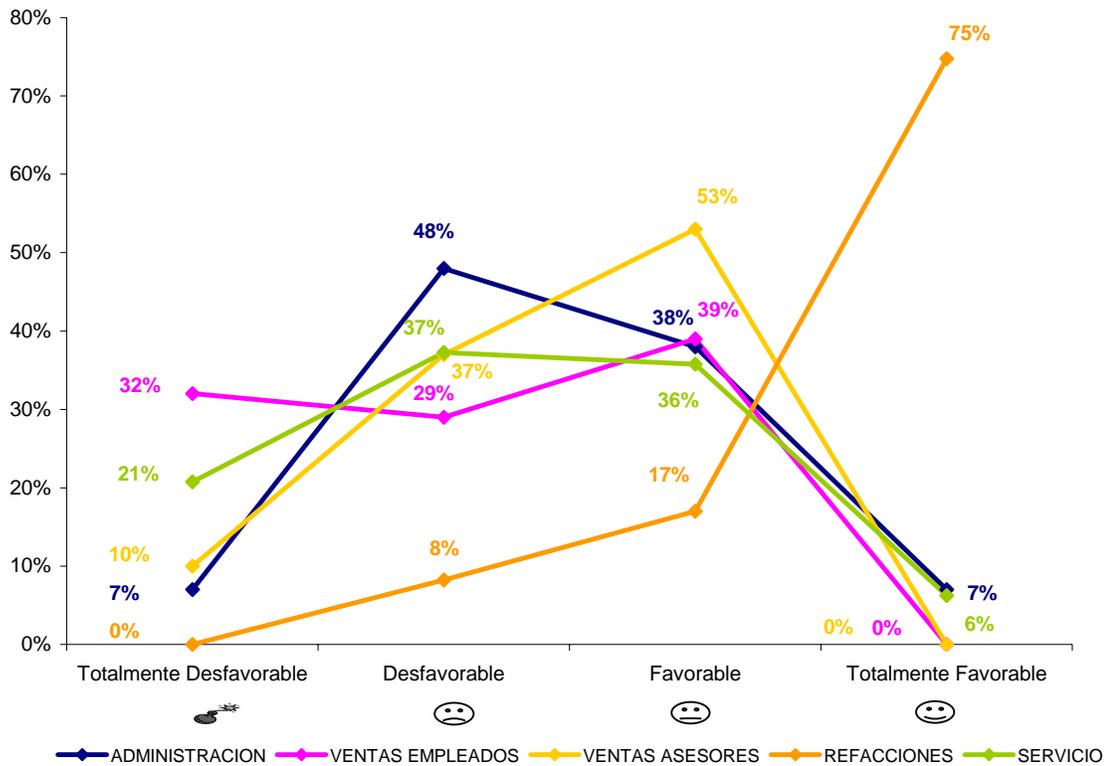
	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
6)	0	0	17	83
7)	0	0	17	83
8)	0	33	17	50
9)	0	0	17	83
$\Sigma X$	0	33	68	299

$$\bar{X}_1 = 0 \quad \bar{X}_2 = 8 \quad \bar{X}_3 = 17 \quad \bar{X}_4 = \underline{75}$$

**Departamento de Servicio (datos en %).**

PREGUNTA	 X <sub>1</sub>	 X <sub>2</sub>	 X <sub>3</sub>	 X <sub>4</sub>
6)	33	33	25	9
7)	42	33	17	8
8)	8	50	34	8
9)	0	33	67	0
$\Sigma X$	83	149	143	25

$\bar{X}_1 = 21$      $\bar{X}_2 = 31$      $\bar{X}_3 = 36$      $\bar{X}_4 = 6$



**Media o Promedio más sobresalientes**

Administración	Ventas-Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
48%	39%	53%	75%	37%

**Tendencia**

Negativa-Desfavorable	Positiva-Favorable	Positiva-Favorable	Positiva-Favorable	Negativa-Totalmente Desfavorable
-----------------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------------------------

**Interpretación Descriptiva Administración.** El 48% de los miembros del departamento de Administración siente que la comunicación existente es desfavorable, el 7% opina que es totalmente desfavorable, en cambio el 45% restante (compuesto por el 38% con tendencia favorable y el 7% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 39% de los empleados del departamento de Ventas siente que la comunicación existente es favorable, en cambio el 61% restante (compuesto por el 29% con tendencia desfavorable y el 32% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 53% de los Asesores de Venta siente que la comunicación existente es favorable, en cambio el 47 % restante (compuesto por el 37% con tendencia desfavorable y el 10% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 75% de los miembros del departamento de Refacciones siente que la comunicación existente es totalmente favorable, el 17% opina que es favorable, en cambio el 8% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación descriptiva Servicio.** El 37% de los miembros del departamento de Servicio siente que la comunicación existente es desfavorable, el 21% opina que es totalmente desfavorable, en cambio el 42% restante (compuesto por el 36% con tendencia favorable y el 6% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE E): LIDERAZGO**

2. Los jefes de esta empresa se interesan por su personal.
3. Mi jefe promueve mi desarrollo en el trabajo.
4. Mi jefe cumple lo que promete y es justo.
5. En mi empresa se promueve la participación de los miembros para desarrollar nuevas formas de hacer las cosas.

**Resultados:**

**Departamento de Administración (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
10)	13	53	34	0
11)	13	60	27	0
12)	20	53	27	0
13)	0	54	46	0
ΣX	46	220	134	0

$$\bar{X}_1 = 11 \quad \bar{X}_2 = \underline{55} \quad \bar{X}_3 = 34 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
10)	57	29	14	0
11)	71	29	0	0
12)	57	29	14	0
13)	0	57	43	0
ΣX	185	144	71	0

$$\bar{X}_1 = \underline{46} \quad \bar{X}_2 = 36 \quad \bar{X}_3 = 18 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
10)	36	46	18	0
11)	35	47	18	0
12)	35	59	6	0
13)	6	23	71	0
ΣX	112	175	113	0

$$\bar{X}_1 = 28 \quad \bar{X}_2 = \underline{44} \quad \bar{X}_3 = 28 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Refacciones**

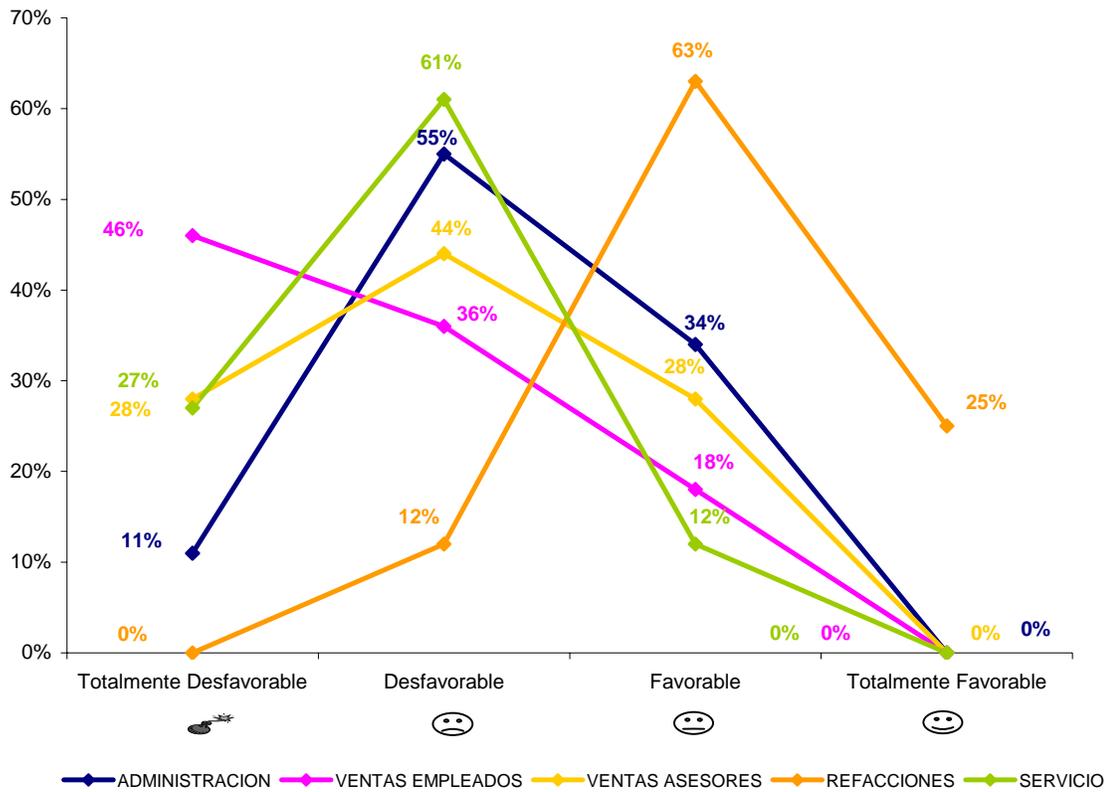
				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
10)	0	0	83	17
11)	0	17	50	33
12)	0	0	67	33
13)	0	33	50	17
ΣX	0	50	250	100

$$\bar{X}_1 = 0 \quad \bar{X}_2 = 12 \quad \bar{X}_3 = \underline{63} \quad \bar{X}_4 = 25$$

**Departamento de Servicio**

PREGUNTA				
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
10)	50	42	8	0
11)	25	58	17	0
12)	25	58	17	0
13)	8	84	8	0
$\Sigma X$	108	242	50	0

$\bar{X}_1 = 27$      $\bar{X}_2 = \text{---}$      $\bar{X}_3 = 12$      $\bar{X}_4 = 0$      $\text{---}$



**Media o Promedio más sobresalientes**

Administración	Ventas-Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
55%	46%	44%	63%	61%

**Tendencia**

Negativa- Desfavorable	Negativa- Totalmente Desfavorable	Negativa- Desfavorable	Positiva- Favorable	Negativa- Desfavorable
---------------------------	---	---------------------------	------------------------	---------------------------



**Interpretación Descriptiva Administración.** El 55% de los miembros del departamento de Administración opina que el liderazgo existente es desfavorable, el 11% opina que es totalmente desfavorable, en cambio el 34% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 46% de los empleados del departamento de Ventas opina que el liderazgo existente es desfavorable, el 36% opina que es totalmente desfavorable, en cambio el 18% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 44% de los Asesores de Venta opina que el liderazgo existente es desfavorable, el 28% opina que es totalmente desfavorable, en cambio el 28% restante (favorable) no comparten dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 63% de los miembros del departamento de Refacciones opina que el liderazgo existente es favorable, el 25% opina que es totalmente favorable, en cambio el 12% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Servicio.** El 61% de los miembros del departamento de Servicio opina que el liderazgo existente es desfavorable, el 27% opina que es totalmente desfavorable, en cambio el 12% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE F): CONFLICTO**

2. Existe conciencia de los conflictos que ocurren en mi departamento.
3. Con respecto a las acciones necesarias para solucionar los conflictos en mi de departamento estoy:

**Resultados: Departamento de Administración (datos en %).**

	 <b>X<sub>1</sub></b>	 <b>X<sub>2</sub></b>	 <b>X<sub>3</sub></b>	 <b>X<sub>4</sub></b>
PREGUNTA 14)	0	93	7	0
15)	0	27	73	0
$\Sigma X$	0	120	80	0

$\bar{X}_1 = 0$       $\bar{X}_2 = \underline{60}$       $\bar{X}_3 = 40$       $\bar{X}_4 = 0$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
14)	29	57	14	0
15)	0	14	86	0
ΣX	29	71	100	0

$$\bar{X}_1 = 15 \quad \bar{X}_2 = 36 \quad \bar{X}_3 = \underline{50} \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
14)	6	88	6	0
15)	6	35	59	0
ΣX	12	123	65	0

$$\bar{X}_1 = 6 \quad \bar{X}_2 = \underline{62} \quad \bar{X}_3 = 32 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Refacciones (datos en %).**

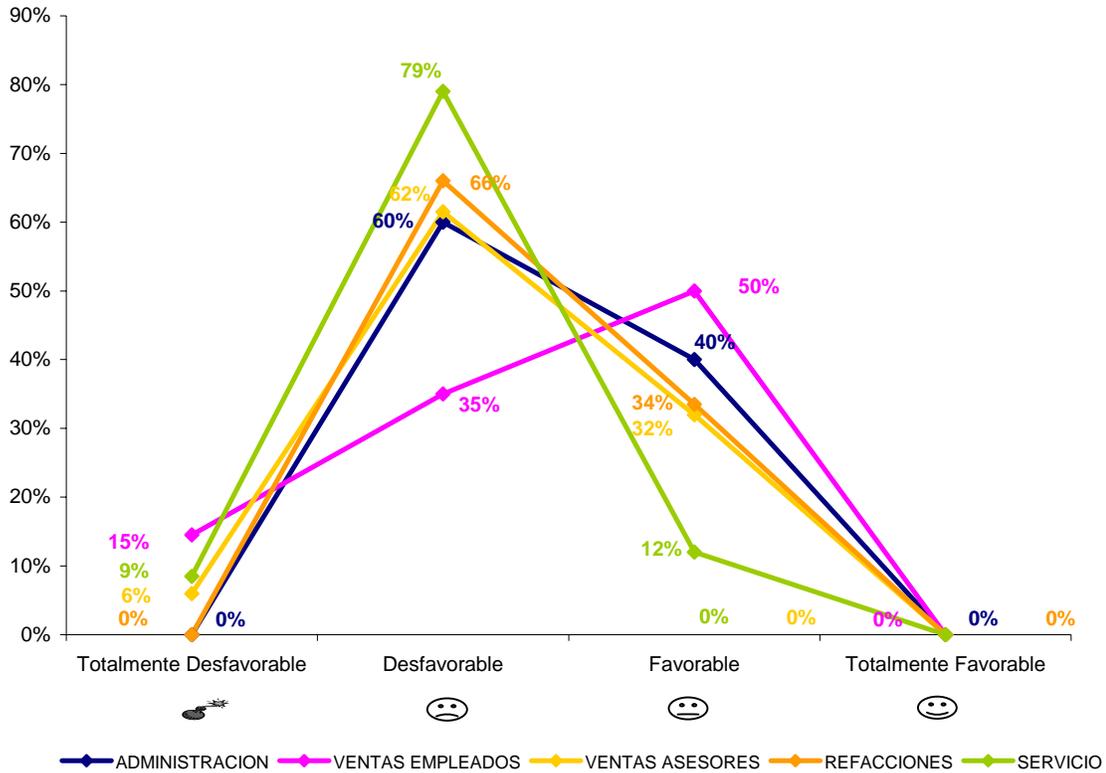
				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
14)	0	100	0	0
15)	0	33	67	0
ΣX	0	133	67	0

$$\bar{X}_1 = 0 \quad \bar{X}_2 = \underline{66} \quad \bar{X}_3 = 34 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Servicio (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
14)	17	66	17	0
15)	0	92	8	0
ΣX	17	158	25	0

$$\bar{X}_1 = 9 \quad \bar{X}_2 = \underline{79} \quad \bar{X}_3 = 12 \quad \bar{X}_4 = 0$$



**Media o Promedio más sobresalientes**

Administración	Ventas-Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
60%	50%	62%	66%	79%

**Tendencia**

Negativa-Desfavorable	Positiva-Favorable	Negativa-Desfavorable	Negativa-Desfavorable	Positiva-Favorable
-----------------------	--------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------

**Interpretación Descriptiva Administración.** El 60% de los miembros del departamento de Administración opina desfavorablemente respecto a la solución de conflictos, en cambio el 40% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 50% de los empleados del departamento de Ventas opina favorablemente respecto a la solución de conflictos, en cambio el otro 50% restante (compuesto por el 35% con tendencia desfavorable, en cambio el 15% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 62% de los Asesores de Venta opina desfavorablemente respecto a la solución de conflictos, el 6% tiene una opinión totalmente desfavorable, en cambio el 32% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 66% de los miembros del departamento de Refacciones opina desfavorablemente respecto a la solución de conflictos, en cambio el 34% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Servicio.** El 79% de los miembros del departamento de Servicio opina desfavorablemente respecto a la solución de conflictos, el 9% tiene una opinión totalmente desfavorable, en cambio el 12% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE G): DESCRIPCIÓN, EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO.**

2. ¿Conozco algún sistema de evaluación de desempeño en mi empresa?
3. Comparando la carga de trabajo de mi puesto, en comparación a otros similares al mío estoy:
4. Comparando mi sueldo en comparación a otros puestos similares al mío estoy:
5. ¿Existe confusión de las funciones que realiza un departamento a otro, ó de un puesto a otro?

**Resultados:**

**Departamento de Administración (datos en %).**

PREGUNTA	 X <sub>1</sub>	 X <sub>2</sub>	 X <sub>3</sub>	 X <sub>4</sub>
16)	60	33	7	0
17)	7	27	66	0
18)	13	40	40	7
19)	0	0	100	0
$\Sigma X$	80	100	213	7

$$\bar{X}_1 = 20 \quad \bar{X}_2 = 25 \quad \bar{X}_3 = \mathbf{53} \quad \bar{X}_4 = 2$$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
16)	14	72	14	0
17)	57	29	14	0
18)	86	14	0	0
19)	0	43	57	0
$\Sigma X$	157	158	85	0

$$\bar{X}_1 = 39 \quad \bar{X}_2 = \underline{40} \quad \bar{X}_3 = 21 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
16)	0	18	82	0
17)	0	59	29	12
18)	0	71	0	29
19)	0	23	65	12
$\Sigma X$	0	171	176	53

$$\bar{X}_1 = 0 \quad \bar{X}_2 = 43 \quad \bar{X}_3 = \underline{44} \quad \bar{X}_4 = 13$$

**Departamento de Refacciones (datos en %).**

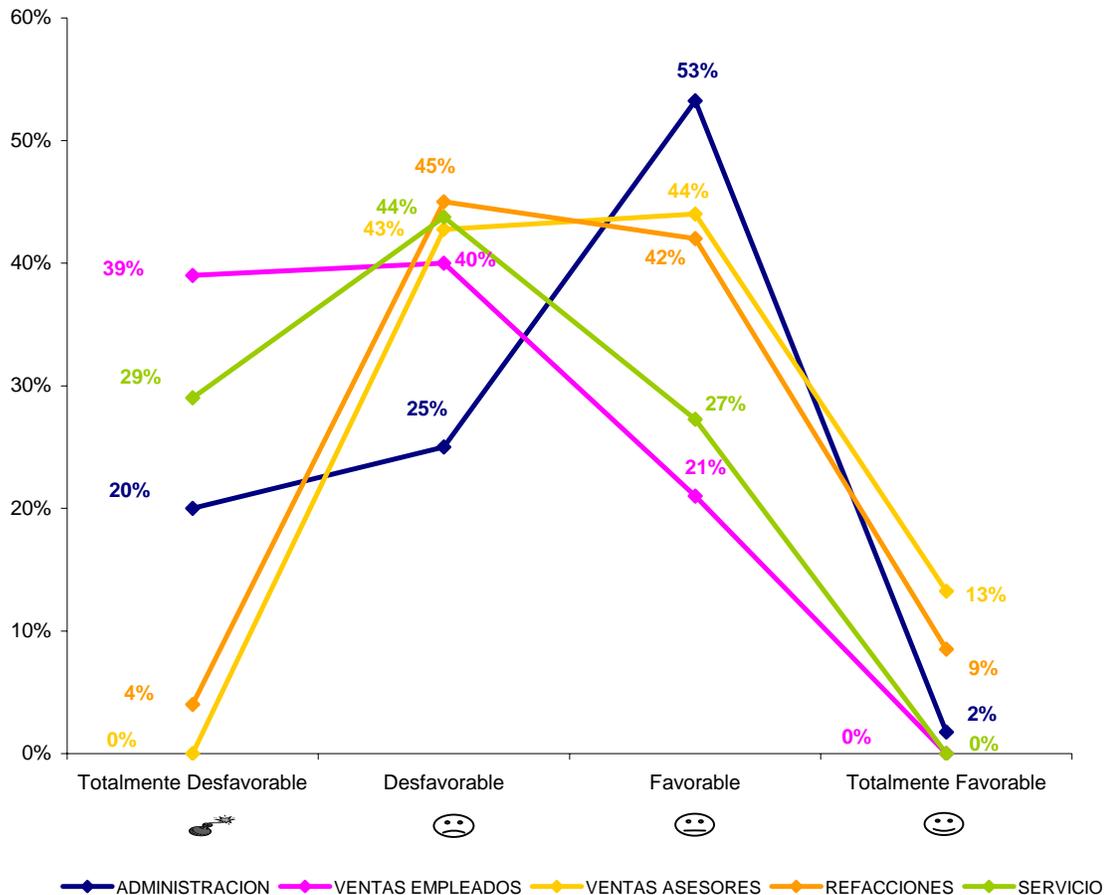
PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
16)	0	83	17	0
17)	0	33	49	17
18)	17	33	33	17
19)	0	33	67	0
$\Sigma X$	17	182	166	34

$$\bar{X}_1 = 4 \quad \bar{X}_2 = \underline{45} \quad \bar{X}_3 = 42 \quad \bar{X}_4 = 9$$

**Departamento de Servicio (datos en %).**

PREGUNTA	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
16)	42	58	0	0
17)	16	42	42	0
18)	58	17	25	0
19)	0	58	42	0
$\Sigma X$	116	175	109	0

$$\bar{X}_1 = 29 \quad \bar{X}_2 = \underline{44} \quad \bar{X}_3 = 27 \quad \bar{X}_4 = 0$$



**Media o Promedio más sobresalientes**

Administración	Ventas-Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
53%	40%	43%	45%	44%

**Tendencia**

Positiva-Favorable	Negativa-Desfavorable	Positiva-Favorable	Negativa-Desfavorable	Negativa-Desfavorable
--------------------	-----------------------	--------------------	-----------------------	-----------------------

**Interpretación Descriptiva Administración.** El 53% de los miembros del departamento de Administración opina favorablemente respecto a la descripción, evaluación y desempeño (análisis de puestos, evaluación de desempeño y la valuación de puestos), el 2% piensa que es totalmente favorable, en cambio el 45% restante (compuesto por el 25% con tendencia desfavorable y el 20% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 40% de los empleados del departamento de Ventas tiene una opinión desfavorable respecto a la descripción, evaluación y desempeño (análisis de puestos, evaluación de desempeño y la valuación de puestos), 39% piensa que es totalmente desfavorable, en cambio el 21% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 44% de los Asesores de Venta opina favorablemente respecto a la descripción, evaluación y desempeño (análisis de puestos, evaluación de desempeño y valuación de puestos), el 13% piensa que es totalmente favorable, en cambio el 43% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 45% de los miembros del departamento de Refacciones opina desfavorablemente respecto a la descripción, evaluación y desempeño (análisis de puestos, evaluación de desempeño y la valuación de puestos), 4% piensa que es totalmente desfavorable, en cambio el 51% restante (compuesto por el 42% con tendencia favorable y el 9% con tendencia totalmente favorable) no está de acuerdo con dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Servicio.** El 44% de los miembros del departamento de Servicio opina desfavorablemente respecto a la descripción, evaluación y desempeño (análisis de puestos, evaluación de desempeño y la valuación de puestos), 29% piensa que es totalmente desfavorable, en cambio el 27% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE H): MOTIVACIÓN.**

2. Cuando me esfuerzo por hacer bien mi trabajo, ¿se me reconoce?
3. Por la forma en que mi jefe me motiva por hacer bien mi trabajo estoy:
4. Me siento parte de mi empresa, y por ello comprometido a cumplir con objetivos y metas.
5. La empresa fomenta actitudes positivas para que su personal permanezca.

**Resultados:**

**Departamento de Administración (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
20)	13	54	33	0
21)	13	60	27	0
22)	0	53	47	0
23)	0	67	33	0
ΣX	26	234	140	0

$$\bar{X}_1 = 6 \quad \bar{X}_2 = \underline{59} \quad \bar{X}_3 = 35 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
20)	29	43	29	0
21)	71	29	0	0
22)	14	57	29	0
23)	14	57	29	0
ΣX	128	186	87	0

$$\bar{X}_1 = 32 \quad \bar{X}_2 = \underline{46} \quad \bar{X}_3 = 22 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
20)	35	59	6	0
21)	47	47	6	0
22)	6	70	24	0
23)	29	47	24	0
ΣX	117	223	60	0

$$\bar{X}_1 = 29 \quad \bar{X}_2 = \underline{56} \quad \bar{X}_3 = 15 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Refacciones (datos en %).**

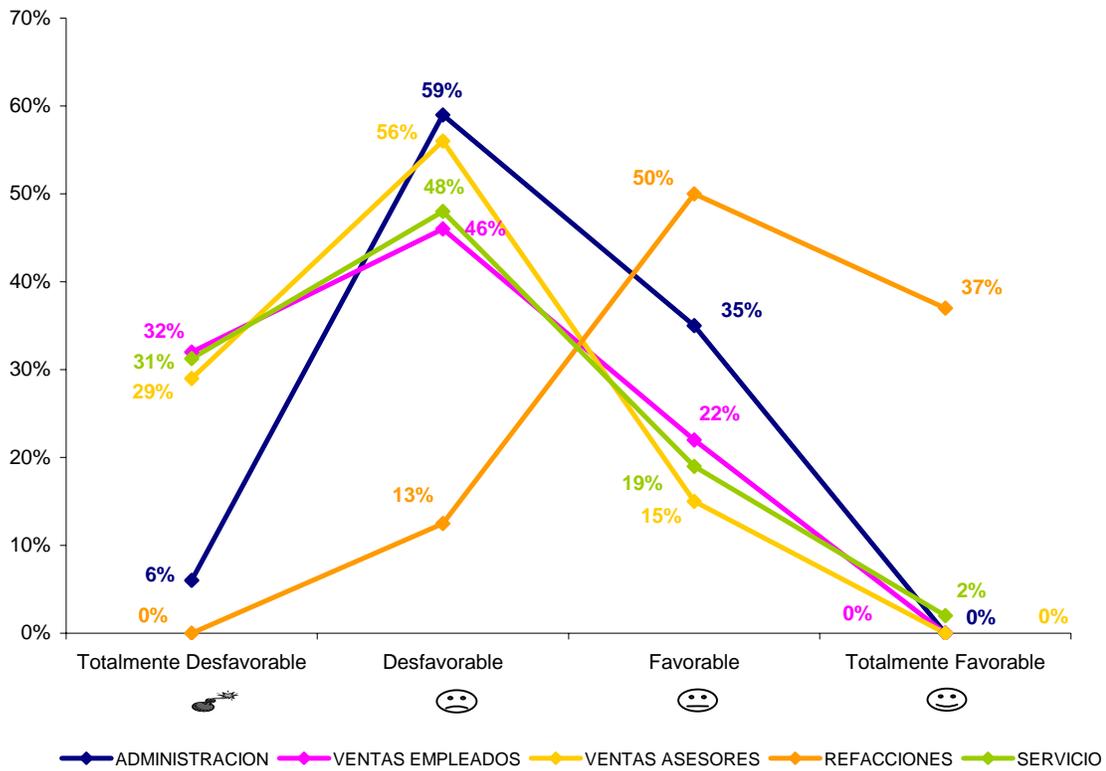
				
PREGUNTA	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
20)	0	0	33	67
21)	0	17	17	66
22)	0	0	83	17
23)	0	33	67	0
ΣX	0	50	200	150

$$\bar{X}_1 = 0 \quad \bar{X}_2 = 13 \quad \bar{X}_3 = \underline{50} \quad \bar{X}_4 = 37$$

**Departamento de Servicio (datos en %).**

PREGUNTA				
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
20)	58	25	17	0
21)	42	33	25	0
22)	0	75	17	8
23)	25	58	17	0
Σ X	125	191	76	8

$\bar{X}_1 = 31$      $\bar{X}_2 = \text{---}$      $\bar{X}_3 = 19$      $\bar{X}_4 = 2$      $\text{---}$



**Media o Promedio más sobresalientes**

Administración	Ventas-Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
59%	46%	56%	50%	48%

**Tendencia**

Positiva-Favorable	Negativa-Desfavorable	Negativa-Desfavorable	Positiva-Favorable	Negativa-Desfavorable
--------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------	-----------------------

**Interpretación Descriptiva Administración.** El 59% de los miembros del departamento de Administración opina desfavorablemente respecto a la motivación existente, el 6% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 35% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 46% de los empleados del departamento de Ventas opina desfavorablemente respecto a la motivación existente, el 32% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 22% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

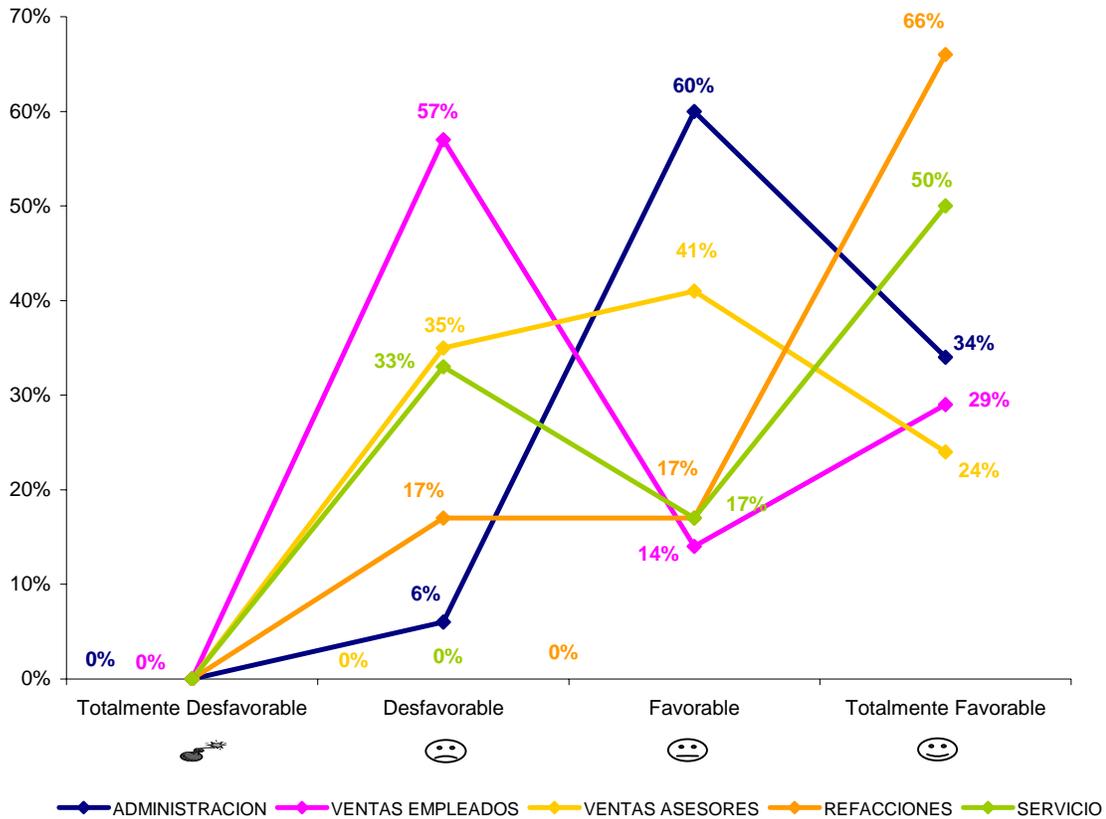
**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 56% de los Asesores de Venta opina desfavorablemente respecto a la motivación existente, el 29% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 15% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 50% de los miembros del departamento de Refacciones opina favorablemente respecto a la motivación existente, el 37% opina de manera totalmente favorable, en cambio el 13% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Servicio.** El 48% de los miembros del departamento de Servicio opina desfavorablemente respecto a la motivación existente, el 31% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 21% restante (compuesto por el 19% con tendencia favorable y el 2% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE I): CLIMA LABORAL.**

2. ¿Me siento a gusto con el ambiente laboral informal (relación con mis compañeros de trabajo) de mi empresa?



**Departamento de Administración.**

**Moda.** 60%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 60% de los miembros del departamento de Administración opina favorablemente respecto al clima laboral informal existente, el 34% opina de manera totalmente favorable, en cambio el 6% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Departamento de Ventas.**

**Moda.** Empleados 57%, Asesores 41%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable, Positiva-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 57% de los empleados del departamento de Ventas opina desfavorablemente respecto al clima laboral informal existente, en cambio el 43% restante (compuesto por 14% con tendencia favorable y el 29% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 41% de los Asesores de venta, opina favorablemente respecto al clima laboral informal existente, el 24% opina de manera totalmente favorable, en cambio el 35% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Departamento de Refacciones.**

**Moda.** 66%

**Tendencia.** Positiva-Totalmente Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 66% de los miembros del departamento de Refacciones opina de manera totalmente favorable respecto al clima laboral informal existente, el 17% tiene una opinión favorable, en cambio el 17% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Departamento de Servicio.**

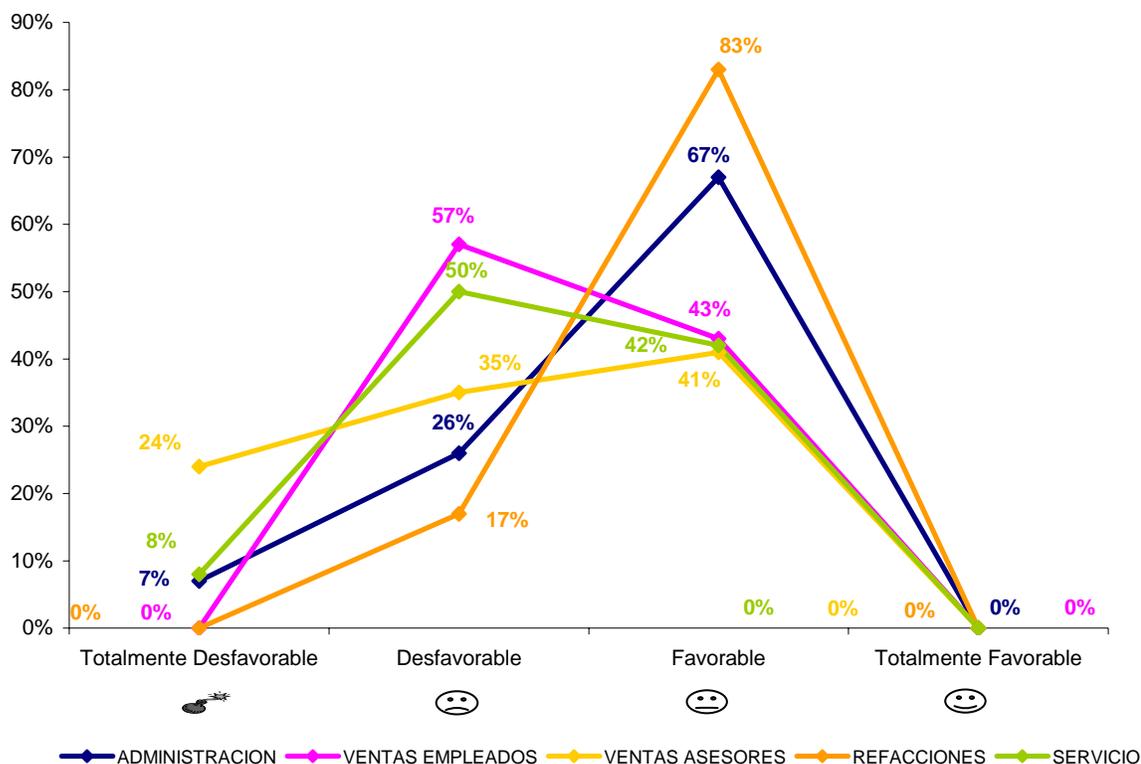
**Moda.** 50%

**Tendencia.** Positiva-Totalmente Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 50% de los miembros del departamento de Servicio opina de manera totalmente favorable respecto al clima laboral informal existente, el 17% tiene una opinión favorable, en cambio el 33% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE J): TOMA DE DECISIONES.**

2. La empresa involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones?



**Departamento de Administración.**

**Moda.** 67%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 67% de los miembros del departamento de Administración opina favorablemente respecto a la toma de decisiones existente, en cambio el 33% restante (compuesto por el 26% con tendencia desfavorable y el 7% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

Departamento de Ventas.

**Moda.** Empleados 57%, Asesores 41%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable, Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 57% de los empleados del departamento de Ventas opina desfavorablemente respecto a la toma de decisiones existente, en cambio el 43.00% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 41% de los Asesores de venta opina favorablemente respecto a la toma de decisiones existente, en cambio el 59% restante

(compuesto por el 35% con tendencia desfavorable y el 24% con tendencia totalmente desfavorable), no comparte dicha opinión.

**Departamento de Refacciones.**

**Moda.** 83%

**Tendencia.** Positiva-Favorable

**Interpretación Descriptiva.** El 83% de los miembros del departamento de Refacciones opina favorablemente respecto a la toma de decisiones existente, en cambio el 17% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Departamento de Servicio.**

**Moda.** 50%

**Tendencia.** Negativa-Desfavorable

**Interpretación Descriptiva.** El 50% de los miembros del departamento de Servicio opina desfavorablemente respecto a la toma de decisiones existente, el 8% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 42% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE K): VISIÓN.**

2. Conozco los objetivos de mi empresa y los medios para alcanzarlos.
3. Conozco la visión y misión de mi empresa.
4. Se promueve el trabajo en equipo de todas las áreas para alcanzar las metas planteadas.

**Resultados:**

**Departamento de Administración (datos en %).**

PREGUNTA	 X <sub>1</sub>	 X <sub>2</sub>	 X <sub>3</sub>	 X <sub>4</sub>
26)	0	67	33	0
27)	67	33	0	0
28)	0	20	80	0
Σ X	67	120	113	0

$$\bar{X}_1 = 22 \quad \bar{X}_2 = \mathbf{40} \quad \bar{X}_3 = 38 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
26)	71	29	0	0
27)	86	14	0	0
28)	14	14	72	0
$\Sigma X$	171	57	72	0

$$\bar{X}_1 = \underline{57} \quad \bar{X}_2 = 19 \quad \bar{X}_3 = 24 \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
26)	0	24	76	0
27)	6	12	82	0
28)	18	24	58	0
$\Sigma X$	24	60	216	0

$$\bar{X}_1 = 8 \quad \bar{X}_2 = 20 \quad \bar{X}_3 = \underline{72} \quad \bar{X}_4 = 0$$

**Departamento de Refacciones (datos en %).**

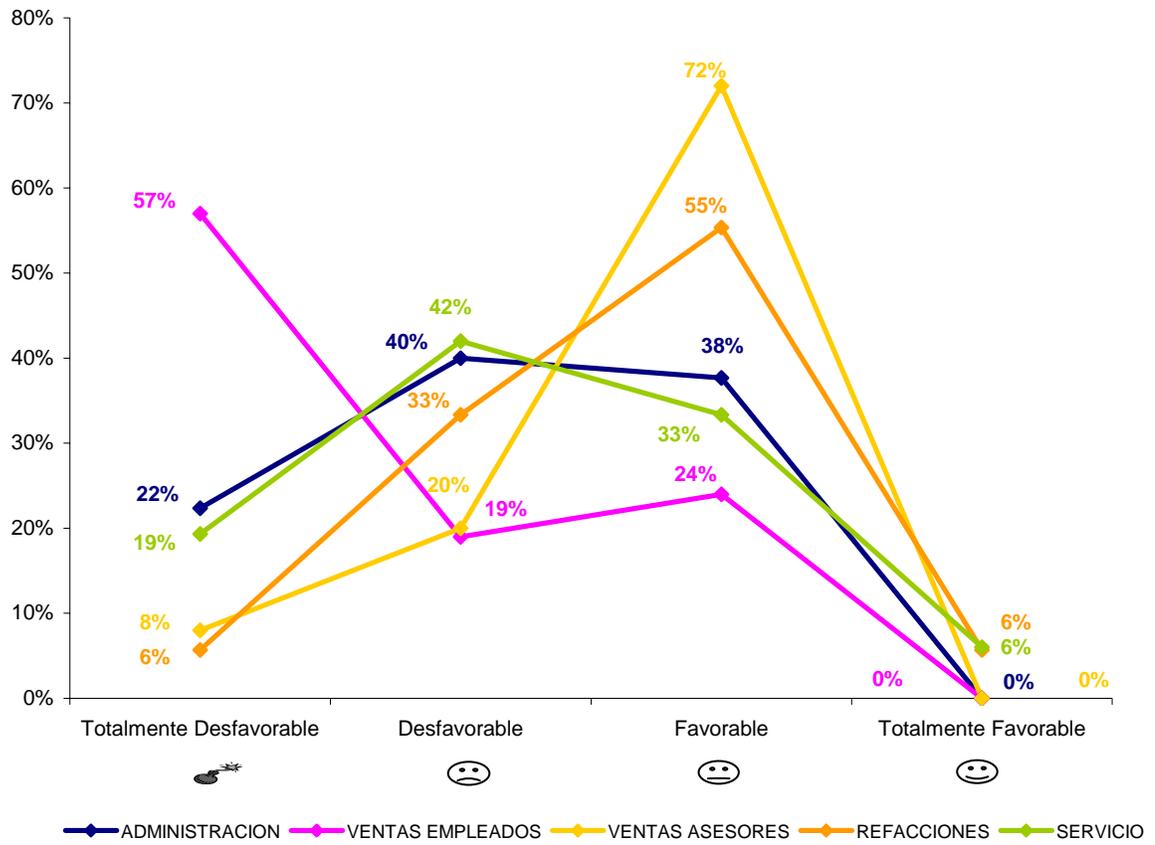
	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
26)	0	17	66	17
27)	17	50	33	0
28)	0	33	67	0
$\Sigma X$	17	100	166	17

$$\bar{X}_1 = 6 \quad \bar{X}_2 = 33 \quad \bar{X}_3 = \underline{55} \quad \bar{X}_4 = 6$$

**Departamento de Servicio (datos en %).**

	 $X_1$	 $X_2$	 $X_3$	 $X_4$
PREGUNTA				
26)	8	34	50	8
27)	50	34	8	8
28)	0	58	42	0
$\Sigma X$	58	126	100	16

$$\bar{X}_1 = 19 \quad \bar{X}_2 = \underline{42} \quad \bar{X}_3 = 33 \quad \bar{X}_4 = 6$$



**Media o Promedio más sobresalientes**

Administración	Ventas–Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
40%	57%	72%	55%	42%

**Tendencia**

Negativa- Desfavorable	Negativa- Totalmente Desfavorable	Positiva- Favorable	Positiva- Favorable	Positiva- Favorable
---------------------------	---	------------------------	------------------------	------------------------

**Interpretación Descriptiva Administración.** El 40% de los miembros del departamento de Administración opina desfavorablemente respecto a la visión promovida, el 22% opina de manera totalmente desfavorable al respecto, en cambio el 38% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 57% de los empleados del departamento de Ventas opina de manera totalmente desfavorablemente respecto a la visión

promovida, el 19% tiene una opinión desfavorable, en cambio el 24% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 72% de los Asesores de Venta opinan favorablemente respecto a la visión promovida, en cambio el 28% restante (compuesto por el 8% con tendencia totalmente desfavorable, en cambio el 20% restante (desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 55% de los miembros del departamento de Refacciones opinan favorablemente respecto a la visión promovida, el 6% opina de manera totalmente favorable, en cambio el 39 % restante (compuesto por el 33% con tendencia desfavorable y el 6% con tendencia totalmente desfavorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Servicio.** El 42% de los miembros del departamento de Servicio opina desfavorablemente respecto a la visión promovida, el 19% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 39% restante (compuesto 33% con tendencia favorable y el 6% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**VARIABLE L): PERCEPCIÓN.**

2. Me siento bien conmigo mismo cuando desempeño actividades que sé que son para bien de mi empresa.
3. Me siento bien trabajando para esta empresa.

**Resultados:**

**Departamento de Administración (datos en %).**

PREGUNTA	 X <sub>1</sub>	 X <sub>2</sub>	 X <sub>3</sub>	 X <sub>4</sub>
29)	0	60	33	7
30)	7	53	40	0
$\Sigma X$	7	113	73	7

$\bar{X}_1 = 3$

$\bar{X}_2 = 57$

$\bar{X}_3 = 37$

$\bar{X}_4 = 3$

**Departamento de Ventas / Empleados (datos en %).**

				
PREGUNTA	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
29)	0	57	43	0
30)	0	71	29	0
$\Sigma X$	0	128	72	0

$\bar{X}_1 = 0$      $\bar{X}_2 = \underline{64}$      $\bar{X}_3 = 36$      $\bar{X}_4 = 0$

**Departamento de Ventas / Asesores (datos en %).**

				
PREGUNTA	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
29)	0	65	35	0
30)	12	47	41	0
$\Sigma X$	12	112	76	0

$\bar{X}_1 = 6$      $\bar{X}_2 = \underline{56}$      $\bar{X}_3 = 38$      $\bar{X}_4 = 0$

**Departamento de Refacciones (datos en %).**

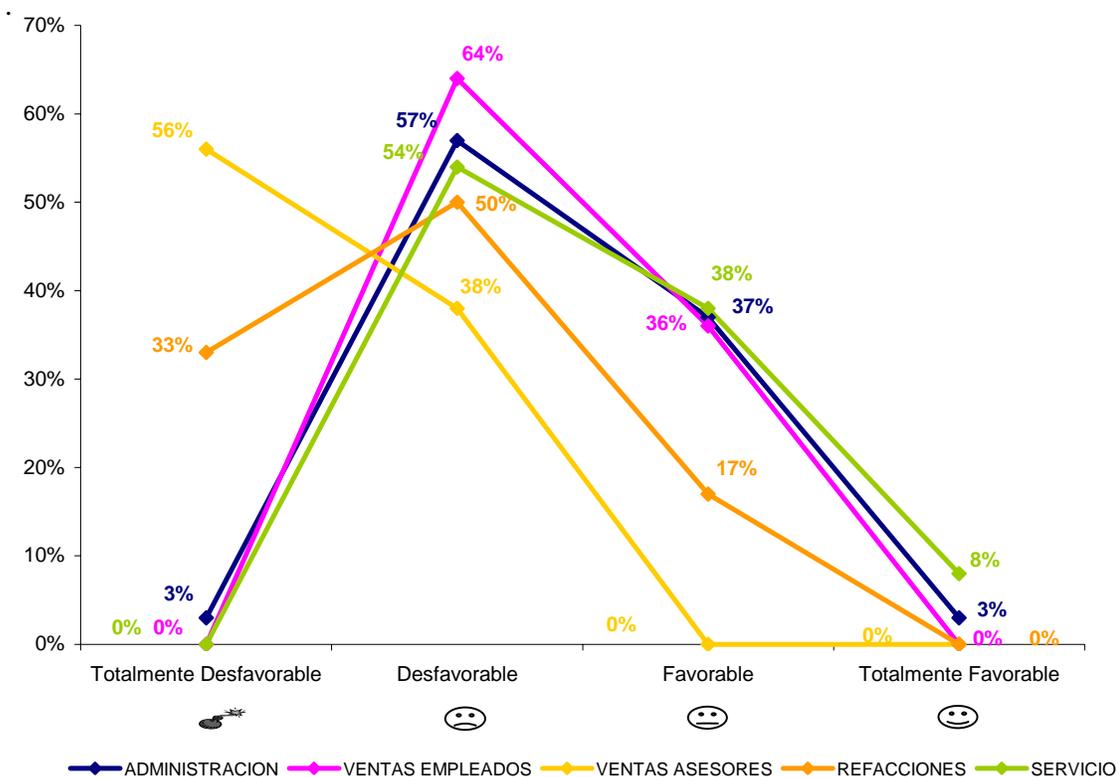
				
PREGUNTA	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
29)	0	0	83	17
30)	0	66	17	17
$\Sigma X$	0	66	100	34

$\bar{X}_1 = 0$      $\bar{X}_2 = 33$      $\bar{X}_3 = \underline{50}$      $\bar{X}_4 = 17$

**Departamento de Servicio (datos en %).**

				
PREGUNTA	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
29)	0	42	50	8
30)	0	67	25	8
$\Sigma X$	0	109	75	16

$\bar{X}_1 = 0$      $\bar{X}_2 = \underline{54}$      $\bar{X}_3 = 38$      $\bar{X}_4 = 8$



### Media o Promedio más sobresalientes

Administración	Ventas-Empleados	Ventas-Asesores	Refacciones	Servicio
57%	64%	56%	50%	54%

### Tendencia

Negativa- Desfavorable	Negativa- Desfavorable	Negativa- Desfavorable	Positiva- Favorable	Negativa- Desfavorable
---------------------------	---------------------------	---------------------------	------------------------	---------------------------

**Interpretación descriptiva Administración.** El 57% de los miembros del departamento de Administración opina desfavorablemente respecto a la percepción de su empresa, el 3% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 40% restante (compuesto por el 37% con tendencia favorable, y el 3% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Empleados.** El 64% de los empleados del departamento de Ventas tiene una percepción totalmente desfavorable de su empresa, en cambio el 36% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Ventas / Asesores.** El 56% de los Asesores de Venta opina desfavorablemente respecto a la percepción de su empresa, el 6% opina de manera totalmente desfavorable, en cambio el 38% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Refacciones.** El 50% de los miembros del departamento de Refacciones opina favorablemente respecto a la percepción de su empresa, el 33% opina de manera desfavorable, en cambio 33% restante (favorable) no comparte dicha opinión.

**Interpretación Descriptiva Servicio.** El 54% de los miembros del departamento de Servicio tiene una percepción desfavorable de su empresa, en cambio el 46% restante (compuesto por el 38% con tendencia favorable, y el 8% con tendencia totalmente favorable) no comparte dicha opinión.

#### **Resumen Aspecto Departamental.**

##### **a) Organización-ambiente.**

###### **Administración.** (+80%, -20%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración no cree que su empresa proyecte una imagen negativa en su ambiente operacional.

###### **Ventas.** (Empleados +57%, - 43%), (Asesores +53%, - 47%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Ventas no cree que su empresa proyecte una imagen negativa en su ambiente operacional.

###### **Refacciones.** (+50%, - 50%)

Existe una gran diferencia de opinión entre los integrantes del departamento de Refacciones, respecto a la imagen que proyecta la empresa en su ambiente operacional.

###### **Servicio.** (+58%, - 42%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio no cree que para su empresa proyecte una imagen negativa en su ambiente operacional.

**a) Cultura Organizacional.**

**Administración.** (+38%, - 62%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración opina que el personal es un recurso más para su empresa.

**Ventas.** ( Empleados +25%, - 75%), (Asesores +43%, - 57%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Ventas opina que el personal es un recurso más para su empresa.

**Refacciones.** (+58%, - 42%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones opina que el personal no es un recurso más para su empresa.

**Servicio.** (+43%, - 57%)

La mayor parte de los miembros del departamento de Servicio opina que el personal es un recurso más para su empresa.

**b) Estructura. No medida en el cuestionario.**

**c) Comunicación.**

**Administración.** (+45%, - 48%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración no está de acuerdo con la comunicación existente.

**Ventas.** (Empleados +39%, - 61%), (Asesores +53%, - 47%)

Existen diferencias de opinión significativas respecto a la comunicación, ya que la mayor parte de los empleados del departamento de Ventas no está conforme con la comunicación existente, de forma contraria, los Asesores de Venta muestran estar de acuerdo con el manejo de dicha variable.

**Refacciones.** (+92%, - 8%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones esta de acuerdo con la comunicación existente.

**Servicio.** (+42%, - 58%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio no esta de acuerdo con la comunicación existente.

**a) Liderazgo.**

**Administración.** (+34%, - 66%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración opina que el liderazgo es deficiente.

**Ventas.** (Empleados +18%, - 82%), (Asesores +28%, -72%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Ventas opinan que el liderazgo es deficiente.

**Refacciones.** (+88%, -12%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones esta de acuerdo con el liderazgo existente.

**Servicio.** (+12%, - 88%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio opina que el liderazgo es deficiente.

**b) Conflicto.**

**Administración.** (+40%, - 60%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración no esta de acuerdo con el manejo del conflicto.

**Ventas.** (Empleados +50%, - 50%), (Asesores +32%, - 68%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Ventas muestran no estar de acuerdo con el manejo del conflicto.

**Refacciones.** (+34%, - 66%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones no está de acuerdo con el manejo del conflicto.

**Servicio.** (+12%, - 88% )

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio no está de acuerdo con el manejo del conflicto.

**a) Descripción, evaluación y desempeño.**

**Administración.** (+55%, - 45%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración está conforme con la administración del personal.

**Ventas.** (Empleados +21%, - 79%), (Asesores +57%, - 43%)

La mayor parte de los empleados del departamento de Ventas no están de acuerdo con el manejo de dicha variable, en cambio más de la mitad de los Asesores de Venta muestran estar conformes con la administración del personal.

**Refacciones.** (+51%, - 49%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones está de acuerdo con la administración del personal.

**Servicio.** (+27%, -73%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones no está conforme con la administración del personal.

**b) Motivación.**

**Administración.** (+35%, - 65%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración muestran no estar a gusto con la motivación existente.

**Ventas.** (Empleados +22%, -78%), (Asesores +15%, - 85%)

La mayoría de los integrantes del departamento de Ventas muestran no estar de acuerdo con la motivación existente.

**Refacciones.** (+87%, - 13%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones muestran estar a gusto con la motivación existente.

**Servicio.** (+21%, - 79%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio muestran no estar a gusto con la motivación existente.

**a) Clima laboral (informal).**

**Administración.** (+84%, - 6%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración les agrada el clima laboral informal de su empresa.

**Ventas.** (Empleados +43%, -57%), (Asesores + 65%, -35%)

La mayor parte de los empleados no les agrada el clima laboral informal de su empresa, de forma contraria, en su gran mayoría de los Asesores de Venta muestran estar a gusto con el mismo.

**Refacciones.** (+83%, -17%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones les agrada el clima laboral de su empresa.

**Servicio.** (+67%, -33%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio les agrada el clima laboral de su empresa.

**b) Toma de decisiones.**

**Administración.** (+67%, -33%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración se encuentran conformes con el proceso de toma de decisiones existente.

**Ventas.** (Empleados +43%, -57%), (Asesores +41%, - 59%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de ventas se encuentran inconformes con el proceso de toma de decisiones existente.

**Refacciones.** (+83%, -17%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones se encuentran conforme con el proceso de toma de decisiones.

**Servicio.** (+42%, -58%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio se encuentran inconformes con el proceso de toma de decisiones.

**a) Visión.**

**Administración.** (+38%, - 62%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración no conoce hacia donde se dirige su empresa.

**Ventas.** (Empleados +24%, -28%), (Asesores +72%, - 28%)

La mayor parte de los empleados desconocen hacia donde se dirige su empresa, en cambio, los Asesores de Venta en su mayoría conoce o tiene nociones de cual es la visión de la agencia.

**Refacciones.** (+61%, - 39%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones conoce o tiene nociones hacia donde se dirige su empresa.

**Servicio.** (+39%, - 61%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio no conoce hacia donde se dirige su empresa.

**a) Percepción.**

**Administración.** (+40%, - 60%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Administración no tienen buena percepción de su empresa.

**Ventas.** (Empleados +36%, - 64%), (Asesores +38%, - 62%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Ventas no tiene buena percepción de su empresa.

**Refacciones.** (+33%, - 83%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Refacciones no tiene una buena percepción de su empresa.

**Servicio.** (+46%, - 54%)

La mayor parte de los integrantes del departamento de Servicio no tiene una buena percepción de su empresa.

## 4.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar la información arrojada de las tres etapas del diagnóstico, se utilizó como herramientas principales el Diagrama de Causa-Efecto y el Modelo de análisis FODA, tanto en el aspecto general (empresa), como por departamento.

### 4.4.1 Diagrama Causa-Efecto.

Es conocido también como diagrama de Ishikawa o espina de pescado, y se le considera como una herramienta gráfica de gran utilidad para el análisis de problemas, ya que pueden observarse fácilmente las causas que originan una situación problemática.

### **Pasos para Construir un Diagrama Causa-Efecto.**<sup>21</sup>

1. Cuando el problema este definido, se procede a dibujar un rectángulo del lado derecho, en el cual se escribirá el problema o consecuencia.
2. Se dibuja una flecha de izquierda a derecha (que apunte hacia el centro del rectángulo).
3. Se dibujan otras flechas (como una espina de pescado) en la cual se van a reflejar las causas que provocan dicho problema o consecuencia.
4. Después se dibujaran otras flechas de forma vertical u horizontal para que indicaran las subcausas.

Para que un diagrama de Causa-Efecto sea válido, Ishikawa recomienda que se trate de llegar a las subcausas.

#### **4.4.2 Modelo de Análisis FODA**

FODA proviene del análisis de los elementos que pueden obstaculizar o facilitar el logro de los objetivos organizacionales, los cuales son:

**Fortalezas.** Son características que posee una empresa y que le facilitan el logro de objetivos organizacionales.

**Oportunidades.** Son situaciones que se encuentran en el ambiente externo de la empresa y que favorecen al logro de objetivos organizacionales.

**Debilidades.** Se refiere a las características que posee una empresa que obstaculizan el logro de objetivos.

**Amenazas.** Son situaciones que se encuentran en el ambiente externo de la empresa que perjudican el logro de objetivos organizacionales.

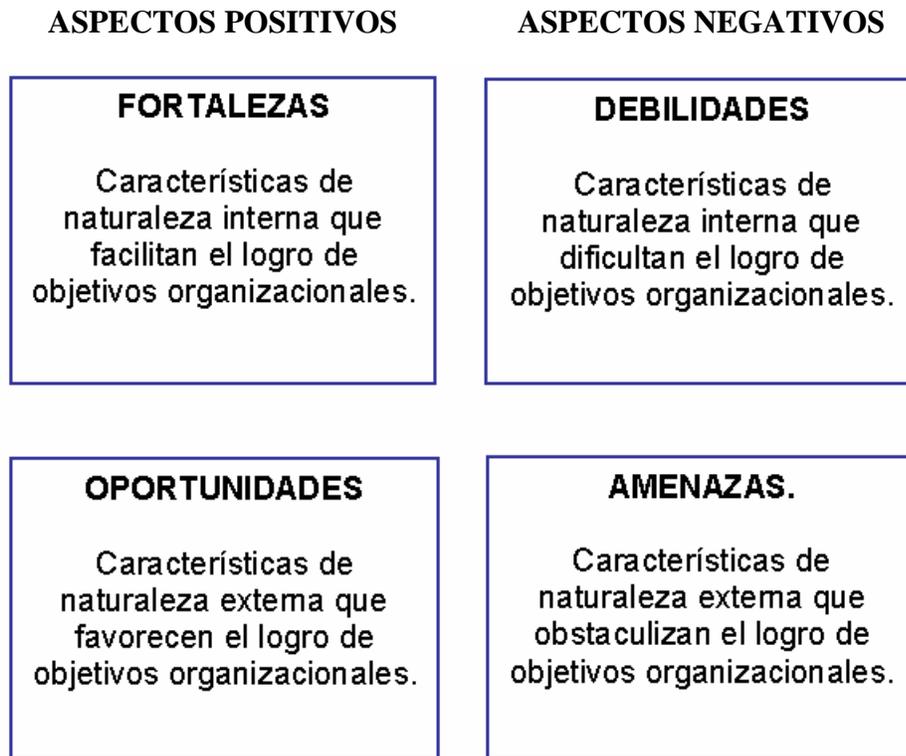
El Modelo de Análisis FODA permite que se identifiquen componentes internos y externos para que los miembros de la organización conozcan cuales son los obstáculos a

---

<sup>21</sup> SOSA PULIDO, Demetrio (2002) *Conceptos y Herramientas para la mejora continua*. México, Limusa, p. 96-99.

enfrentar, para así formular las medidas necesarias de acuerdo a sus fortalezas y oportunidades.

**En resumen:**



(Fig. 4.4)

Fuente: SOSA PULIDO, Demetrio (2002) *Ob.Cit.* p. 97.

**A continuación se presentan los Diagramas Causa-Efecto y en seguida el Modelo de Análisis FODA, tanto en el Aspecto General como por Departamento.**

## DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ASPECTO GENERAL).



## MODELO DE ANÁLISIS FODA (ASPECTO GENERAL).

### FORTALEZAS

- El ambiente de trabajo informal les es agradable para la mayoría de los miembros, lo cual incrementa la posibilidad de disponibilidad al cambio.
- Aunque no de forma general algunos miembros, principalmente de los departamentos de ventas (ejecutivos de venta), refacciones y servicio, por su experiencia en otras agencias están familiarizados con la calidad y actitud de servicio, además de que pueden aportar ideas valiosas para mejorar los procesos.

### DEBILIDADES

- Al no contar con visión, misión y objetivos generales, no se tiene una idea clara hacia donde se dirige la empresa.
- La cultura organizacional aunque no esta definida , la existente es negativa.
- Al no definir formalmente funciones y responsabilidades entre los departamentos, los procesos son ineficientes (lentos, burocráticos, se entorpece la actividad de todos los departamentos)
- Las condiciones de trabajo y las pocas posibilidades de desarrollo ha hecho que el personal renuncie.

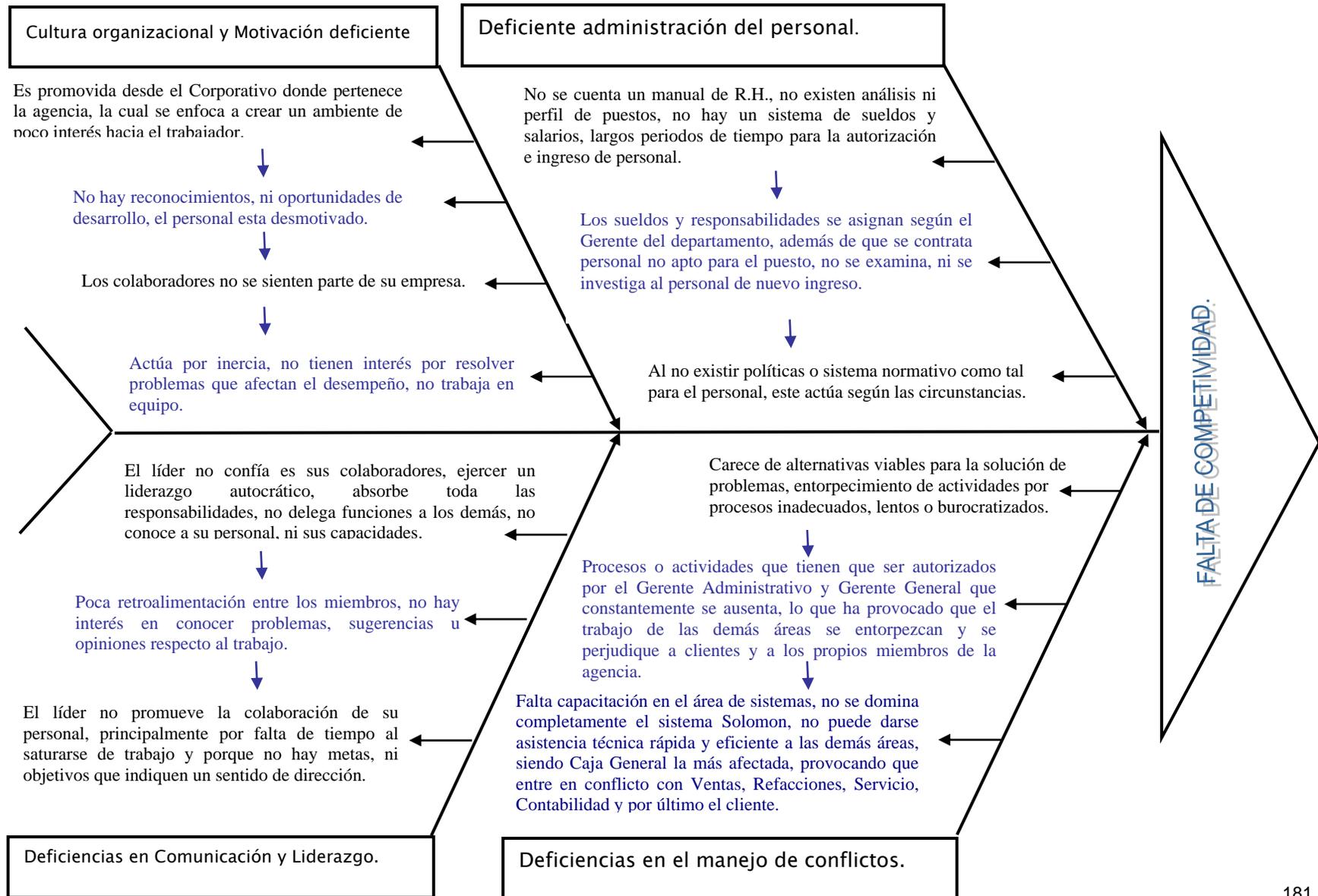
### OPORTUNIDADES

- La agencia se encuentra en una zona industrial, lo que representa oportunidades de venta importantes.
- Angar Azcapotzalco es una concesionaria de una marca que más ventas tiene en el país.
- Si se preocupa por mejorar y superar sus deficiencias y problemas, se puede colocar como una de las mejores de la zona.

### AMENAZAS

- Los procesos de reclutamiento y selección de personal no han sido los más adecuados, ya que se ha contratado personal no apto para el puesto, o miembros que han cometido actos fraudulentos con clientes.
- Los miembros no se sienten parte de su empresa, solo cumplen con el trabajo, pierde la iniciativa.
- Tiene poco conocimiento de su competencia, sobre todo de la misma concesionaria.
- No es conocida la agencia, tiene pocas promociones y carece de equipo necesario para el taller de servicio.
- Al ser deficiente el servicio para los clientes, estos se alejan para irse con la competencia.

## DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.



## MODELO DE ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.

### FORTALEZAS

- El personal del departamento tienen disposición para participar y deseos de que exista más comunicación entre jefes y empleados.
- El líder de este departamento a pesar de la carga de trabajo y el poco tiempo disponible, ha demostrado tener interés hacia su personal, aunque éste no sea suficiente.

### DEBILIDADES

- Falta capacitación para el área de sistemas, por lo que no puede dar asistencia técnica efectiva a los demás departamentos.
- La mayoría de los procesos son impuestos por el Corporativo de la Agencia, los cuales se le han considerado inadecuados.
- Las actividades y procesos de la empresa son lentos por que necesitan ser autorizados forzosamente por varias personas entre las cuales están el Gerente Administrativo y Gerente general.
- Al promover un ambiente de desconfianza y falta de oportunidades al personal, ayuda a que se sienta desmotivado.

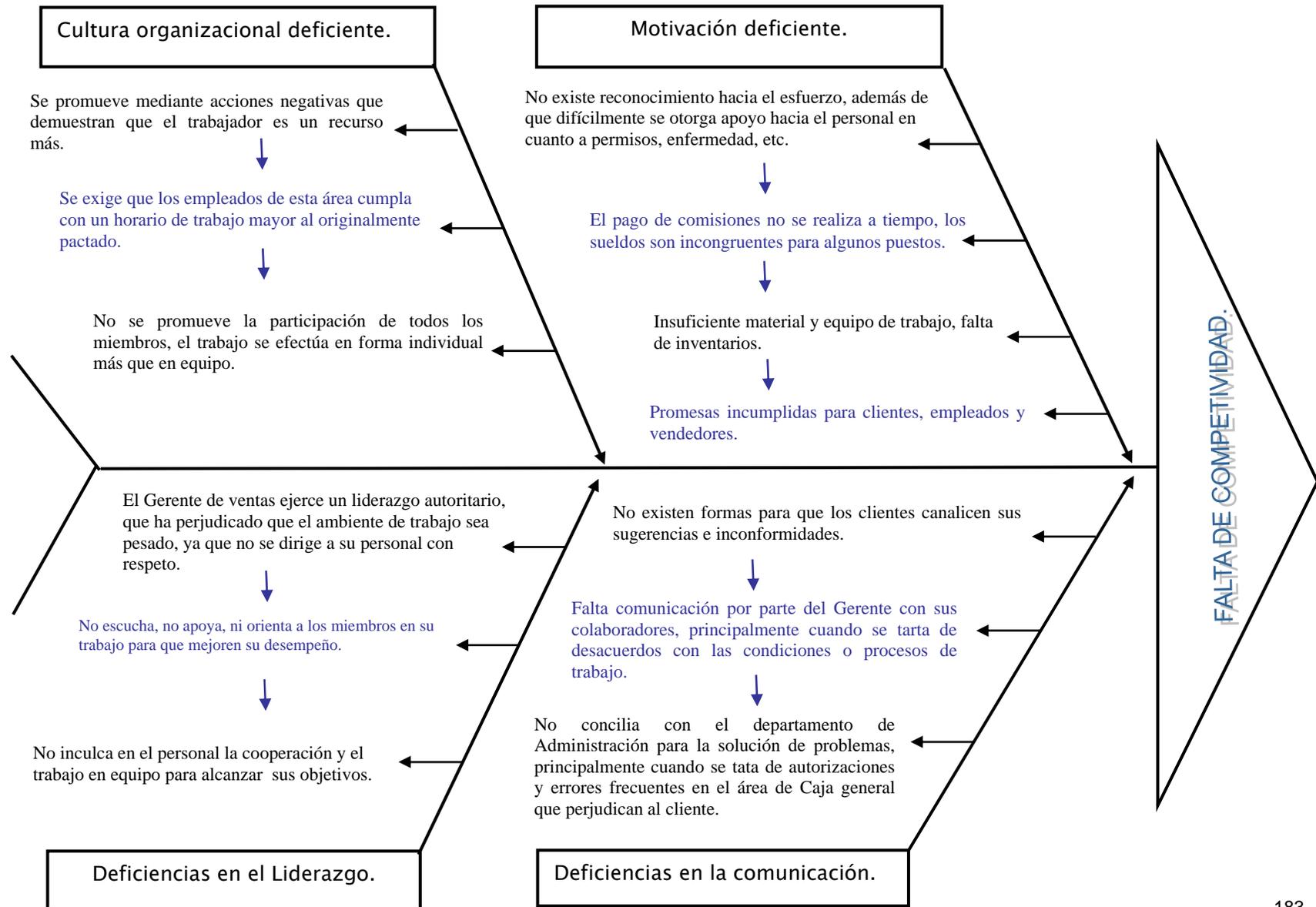
### OPORTUNIDADES

- Permitir que el personal manifieste su opinión ayuda a que surjan nuevas formas positivas para beneficio, no solo de los demás departamentos, si no también para el cliente.

### AMENAZAS

- La asistencia técnica deficiente, procesos lentos y una deficiente administración del personal y del manejo de conflictos, entre otros factores, han influido en que los clientes estén insatisfechos y el personal también.

## DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.



## MODELO DE ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

### FORTALEZAS

- Los ejecutivos de venta tienen amplia experiencia y carteras de clientes que representan oportunidades de venta importantes.
- El Gerente, empleados y Ejecutivos de Venta, tienen entusiasmo por incrementar su volumen de ventas y se considere entre las mejores de la zona.

### DEBILIDADES

- La falta de comunicación y un trato sin respeto hacia el personal provoca actitudes negativas hacia la empresa, como es fraude a clientes, renuncias, comentarios poco agradables con otras agencias del medio, etc.

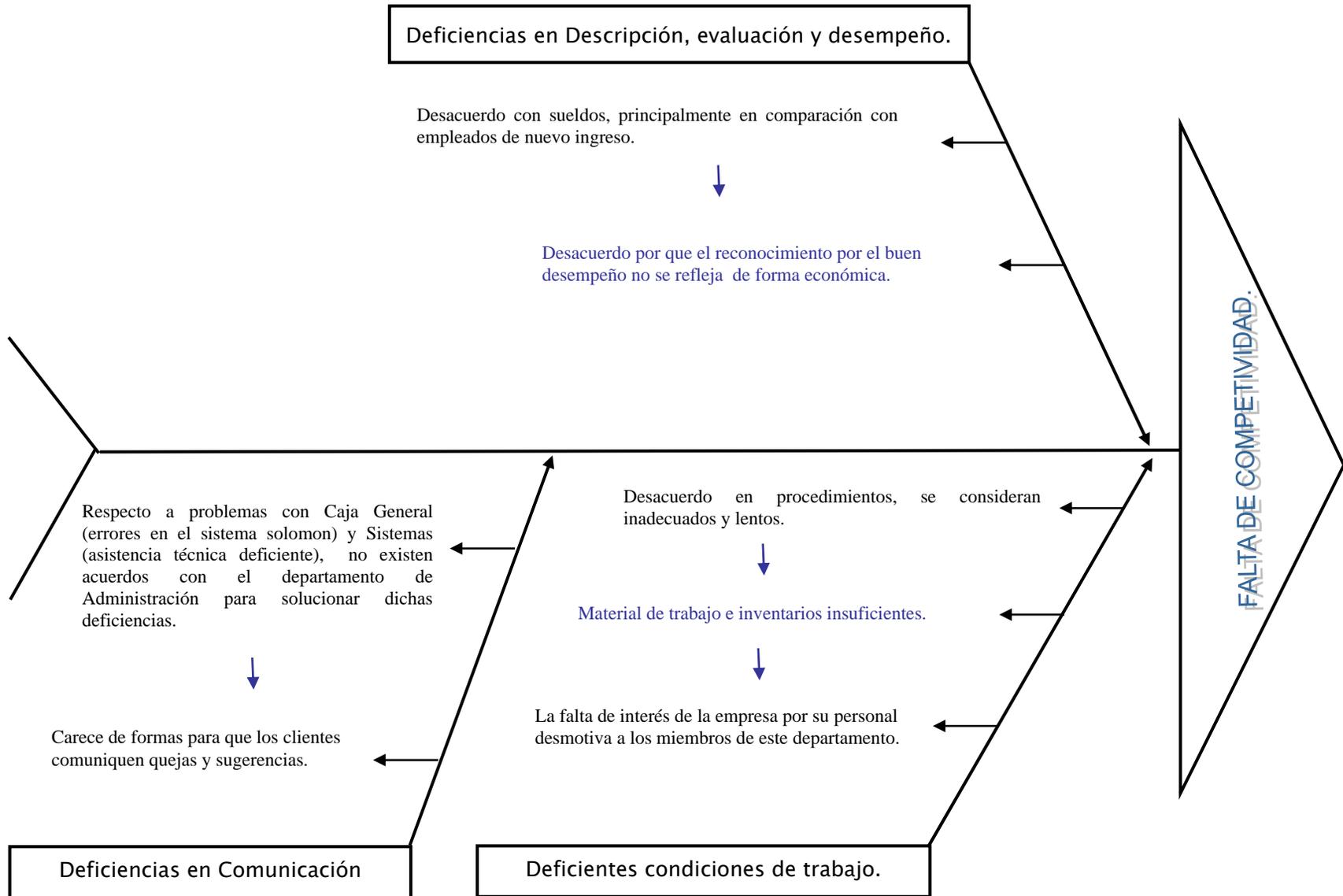
### OPORTUNIDADES

- Los miembros de este departamento en su mayoría poseen experiencia en la marca, saben su potencial, además de que practican una actitud orientada hacia el cliente, por lo cual es importante escuchar sugerencias y comentarios que pueden ser aprovechados.

### AMENAZAS

- De no solucionar aquellos conflictos que perjudican a los clientes, seguirá disminuyendo el volumen de ventas.
- La imagen negativa de la empresa frente a otras agencias respecto al trato del personal, ocasiona que se pierda cada vez más el poder de convocatoria de nuevos candidatos.

## DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.



## MODELO DE ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE REFACCIONES

### FORTALEZAS

- Los miembros de este departamento tienen varios años trabajando juntos en el mismo ramo, por lo que son un equipo de trabajo que tienen comunicación constante con su líder, además de que conocen el negocio, por lo cual han tenido un buen desempeño.

### DEBILIDADES

- Los miembros de este departamento están en desacuerdo con las condiciones generales de la empresa, lo que ha ocasionado que pierdan el entusiasmo.

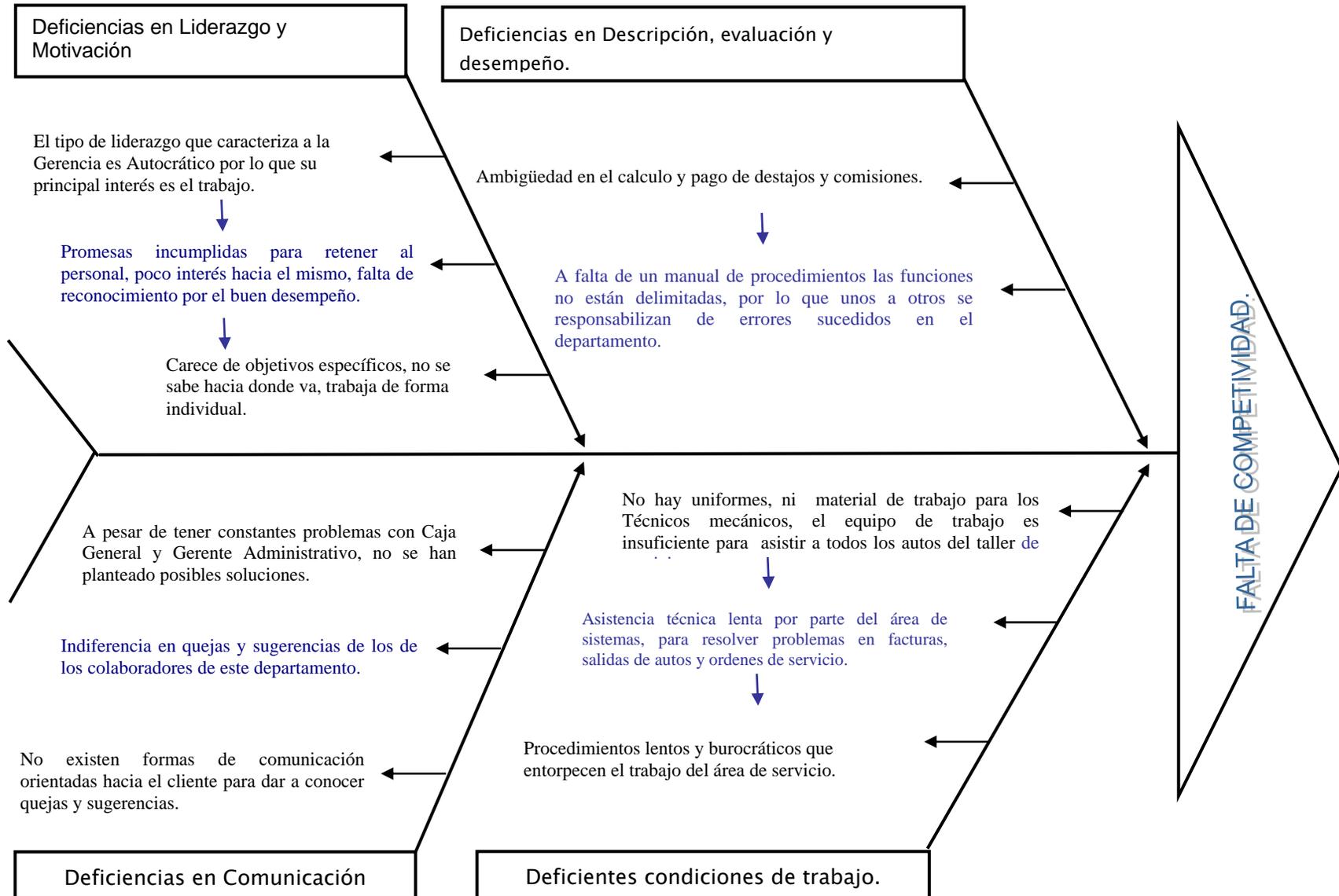
### OPORTUNIDADES

- La experiencia de este departamento en otras agencias del mismo ramo puede aprovecharse para realizar diversas mejoras en beneficio de empleados y clientes.

### AMENAZAS

- Las deficiencias administrativas generales de la empresa, ocasiona que colaboradores de este departamento pierdan el interés por continuar con un desempeño positivo, y piensen en buscar mejores oportunidades de trabajo en otras agencias.

## DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.



## MODELO DE ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO

### FORTALEZAS

- Los miembros de este departamento cuentan con experiencia en otras agencias, por lo que están familiarizados con los términos de calidad y actitud de servicio.

### DEBILIDADES

- Las condiciones de trabajo existentes disminuyen el entusiasmo, limitándose solo a cumplir con el trabajo.

### OPORTUNIDADES

- La experiencia y el deseo de mejorar por parte de los miembros del departamento de Servicio, puede aportar aspectos positivos en beneficio tanto de clientes como de empleados.

### AMENAZAS

- Las deficiencias existentes en la empresa se refleja en el ánimo y el desempeño de los miembros de esta área, lo que provoca que la calidad del trabajo disminuya.

## 4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO.

### A) ORGANIZACIÓN-AMBIENTE.

#### Conclusiones.

El 59% de los miembros de la agencia creen proyectar una buena imagen hacia su ambiente operacional (clientes, competidores y proveedores), dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 80%

Ventas (el 57% de los Empleados y el 53% de los Asesores de Venta)

Refacciones 50%

Servicio 58%

Por el contrario, existe un porcentaje de tendencia negativa considerable (41% general) que no lo cree de esa manera, y cuya distribución es:

Administración 20%

Ventas (el 43% de los empleados y el 47% de los asesores de venta)

Refacciones 50%

Servicio 42%

Como puede observarse los porcentajes más negativos provienen de los departamentos que tienen contacto directo con clientes, como es el de Ventas, Refacciones y Servicio, se detecta que dicha opinión es influenciada por las siguientes causas:

- La mala administración de la agencia.
- La pérdida de convocatoria de nuevos miembros para la Fuerza de Ventas.
- No se conoce la agencia.
- Falta de promociones atractivas.
- Mala calidad en el servicio en general.

## **Recomendaciones.**

### **Principalmente para los Departamentos de Ventas, Refacciones y Servicio:**

**Estudiar a sus Competidores más Fuertes.** Dicho estudio puede iniciarse investigando qué promociones ofrece su competencia, cuál es la atención que brinda a sus clientes, y cómo es la calidad de su servicio, aunque si es posible, aprovechar el contacto que existe entre agencias para averiguar cuál es el volumen aproximado de ventas mensuales, que porcentaje de comisión ofrece a sus Asesores de Venta, cuánto perciben de comisión los empleados de mostrador, de refacciones y los asesores de servicio, entre otras, información que pueda ser útil y que pueda manejarse de forma confidencial. De esta manera pueden surgir nuevas ideas que ayuden a que se mejoren ofertas, no sólo para los clientes, sino para el personal de dichos departamentos.

**Tomar en Cuenta Sugerencias del Personal, Sobre Todo de Aquellas Personas que han Trabajado en Otras Agencias.** Es importante que cada gerente o jefe platicue con su gente acerca de las inconformidades existentes en su departamento, para que de esta manera se aprovechen comentarios o sugerencias basadas en la experiencia de algunos individuos, y así surjan nuevas ideas para mejorar los procesos del área.

**Tomar un Curso sobre Atención a Clientes.** No es necesario que se incluyan a todos los integrantes de dicho departamento, se recomienda para aquellos que trabajan por primera vez en una agencia, o que tienen contacto directo con clientes y que no están familiarizados con dicha atención (como es la recepción y caja general), esto es para que se conozca cuál es y cuál no debe ser el trato que debe ofrecerse al cliente.

**Conocer la Opinión del Cliente Sobre la Atención Recibida.** Es importante conocer las fallas que se están cometiendo en ese aspecto, por lo que se recomienda crear formas para poder conocer dicha opinión, como es a través de un buzón de quejas o sugerencias, o algún cuestionario para medir la satisfacción del servicio otorgado.

**Respetar Contratos y Acuerdos.** Es de vital importancia cumplir con lo que se promete, por lo que es necesario que cada gerente o jefe de departamento vigile que se

respeten fechas de entrega de autos nuevos o del taller de servicio, así como pedidos de refacciones, y que siempre sea en perfectas condiciones.

**Procurar que los Inventarios de Autos, Herramientas y Equipo, Así como de Refacciones Sea el Óptimo.** Lo que puede provocar mala imagen de la agencia es que el cliente no encuentre lo que necesita, por lo que los miembros que tienen contacto directo con el manejo de los inventarios se responsabilice para reportar con anticipación la falta del mismo, mediante una solicitud de compra, se recomienda que se plantee un tiempo específico para elaborar dicha solicitud y que se especifique un tiempo límite para que se surta el pedido.

**Promocionar la Agencia.** Ya que la agencia no es muy conocida, es importante que las tres gerencias de dichos departamentos (Ventas, Refacciones y Servicio) se coordinen para especificar cuanto se deberá invertir en publicidad, como es el volanteo, lonas, anuncios en periódicos para promocionar las ofertas de la concesionaria y de la agencia, y buscar puntos específicos (empresas, escuelas, negocios, etcétera) cerca del área donde se encuentra para promocionarse.

#### **Para el Departamento de Administración:**

**Considerar a los Proveedores como Colaboradores de la Agencia.** Es importante y conveniente mantener buena relación con los proveedores, por lo que se recomienda mejorar el trato a los mismos mediante la programación de sus pagos, así como el darles a conocer en tiempo y forma cuando se les cubrirá cada uno de los mismos.

**Que el Área de Recursos Humanos sea Discreto a la Hora de Solicitar Asesores de Venta.** Ya que existen malos comentarios en relación al trato que se les brinda a los Asesores de Venta, se recomienda que cuando acuda a alguna fuente de reclutamiento externa (periódico, bolsas de trabajo, radio, etcétera) procure no especificar el nombre de la agencia, teléfono y área donde se encuentra ubicada, para evitar que por el nombre de la empresa y la dirección no se presenten candidatos.

## B) CULTURA ORGANIZACIONAL

### Conclusiones.

Sólo el 41% de los miembros de la agencia manifiestan sentimientos que evidencian la idea de que el personal no cree ser únicamente fuerza de trabajo para su empresa, dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 38%

Ventas (el 25% de los empleados y el 43% de los Asesores de Venta)

Refacciones 58%

Servicio 43%

Por el contrario, existe un porcentaje superior de tendencia negativa (59% general) que manifiestan opiniones que manifiestan la creencia de que el personal es un recurso más para su empresa, cuya afirmación se distribuye como sigue:

Administración 62%

Ventas (el 75% de los Empleados y el 57% de los Asesores de Venta)

Refacciones 42%

Servicio 57%

De acuerdo a los anteriores resultados, puede decirse que las causas que estimulan tales sentimientos negativos son:

- Actitudes, comportamientos y comentarios por parte de gerentes o jefes inmediatos en relación a que sus colaboradores deban utilizar su tiempo libre para ocuparlo en trabajo.
- Desconfianza por parte del corporativo al cual pertenece la agencia cuando los empleados solicitan algún tipo de apoyo.
- Falta de interés de la empresa (corporativo, gerencias y jefes inmediatos) en el desarrollo de su gente.
- Actitud indiferente, pasiva o agresiva por parte de las gerencias.
- Interés en que sólo se cumpla con el trabajo, no se toma en cuenta el esfuerzo.
- Falta de objetivos y metas definidas.

- Trabajo realizado en forma individual y no en equipo.

## **Recomendaciones.**

### **Para todos los Departamentos de la Organización:**

**Apoyar al Personal.** Se reconoce que difícilmente el corporativo al cual pertenece la agencia cambie en cuanto su actitud de desconfianza hacia el personal, pero las gerencias, incluyendo la general traten en lo que sea posible de apoyar a su personal cuando solicite algún tipo de apoyo en lo referente a la expedición de documentación (como con cartas de recomendación, constancia de ingresos, constancia de trabajo, etcétera).

**Considerar al Personal como Parte Importante de la Empresa.** En los últimos años, las teorías administrativas se han enfocado en que la clave del éxito de las empresas, es su recurso humano, por lo que se considera que principalmente las gerencias y jefes inmediatos tomen conciencia de ello, por eso se recomienda que éstos tomen algunos cursos (tal como el recurso humano como parte del éxito organizacional, manejo del recurso humano desde el enfoque del Desarrollo Organizacional, u otros similares), ayudaran a que los líderes formulen formas positivas para el crecimiento de los miembros dentro de la empresa y se sientan parte de ella.

**Considerar al Personal No como Empleados, Más Bien como Colaboradores.** Estar conciente que la consecución de objetivos es un esfuerzo de todos los miembros, por lo que no puede tratarse al personal como únicamente empleados subordinados, sino como colaboradores de la organización, ya que la labor de cada uno es importante independientemente del nivel jerárquico establecido en el organigrama.

**Definir Objetivos, Misión, Visión, Valores, Políticas y Normas.** Ya que el personal en su mayoría manifiesta ser sólo fuerza de trabajo, trae como consecuencia un impacto negativo para la empresa, mas aún cuando no se cuenta con aspectos culturales bien definidos, por lo que se propone; se comience por definir en forma general y por departamento principalmente: Objetivos, Metas, Misión, Visión, Valores, Políticas, Normas, etc.

Lo anterior puede realizarse entre todos los miembros de la empresa, ya que con la unión de ideas e intereses tanto de jefes como de empleados, será más fácil que se promuevan, identifiquen y se acepten. Es importante que para dar a conocer dichos aspectos culturales se pongan al alcance de todos, como puede ser plasmarlos en papel y colocarlos en lugares estratégicos, como es la recepción, en cada departamento, en el comedor, sala de juntas, etcétera, para evitar que se olvide y se pierda el sentido por el cual fueron creados.

**Fomentar el Trabajo en Equipo.** Se ha comprobado que el trabajo alcanza mejores resultados cuando es en equipo, por lo que se sugiere que cada gerente dirija y oriente a sus colaboradores a unir sus esfuerzos para que juntos alcancen metas y objetivos, no sólo con los miembros de su propio departamento, sino también con las demás áreas, para que sea posible que a través de la cooperación de todos se alcancen metas y objetivos generales.

**Principalmente para los Departamentos de Administración, Ventas y Servicio:**

**Respetar los Horarios del Personal.** Es cierto que existen asuntos que no pueden esperar a ser atendidos, pero también es cierto que el personal no está obligado a quedarse después del horario convenido en su contrato de trabajo, por lo que no hay necesidad de que gerentes y jefes inmediatos obliguen de una u otra manera a sus colaboradores para ocupar su tiempo libre en el trabajo, por lo que se recomienda que para este caso se organicen las actividades de manera que las más urgentes sean las que tengan prioridad (puede tomarse algún curso de administración del tiempo, principalmente para el área de Ventas y Servicio). Se propone que cuando el gerente o jefe inmediato requiera forzosamente que algún colaborador necesite quedarse más del tiempo convenido, u ocupar su día de descanso, primero se le solicite y a cambio se le ofrezca una compensación, no necesariamente puede ser económica (a menos que el caso lo amerite como el trabajar en su día de descanso o día festivo), sino que puede negociarlo, como otorgar algún permiso en el futuro, se le pague el transporte o la comida, etcétera.

Es importante evitar cualquier tipo de comentarios y actitudes dirigidas a la aprobación o desaprobación cuando alguien no ocupa su tiempo libre en el trabajo, y dejar que los

propios miembros de cada departamento decidan si se quedan o no más de lo estipulado, y que sean ellos quienes elijan sin que se les obligue directa o indirectamente.

### **Para el Departamento de Ventas:**

**Evitar las Faltas de Respeto.** Muy difícilmente se logra la cooperación de las personas cuando se toma una actitud negativa, por ello se recomienda que el gerente especialmente de esta área, tome un curso de administración del estrés, y se comprometa a evitar actitudes que se tornen irrespetuosas.

## **C) ESTRUCTURA**

### **Conclusiones.**

Se cuenta con una estructura Lineal-Staff, ya que dicha agencia pertenece a un corporativo que contrata dos empresas que le prestan servicios de personal a “Angar Azcapotzalco”. Por comentarios de su personal y lo observado, dichas empresas han definido aunque no de forma oficial (ya que carece de cualquier documentación), niveles jerárquicos, procesos y funciones. También pudo identificarse que la gerencia administrativa es la responsable de autorizar y supervisar distintos procesos que competen no sólo a su área, si no a los demás departamentos. Lo anterior ha traído como consecuencia:

- El personal no conoce cuales son los accionistas y altos ejecutivos del corporativo al cual pertenece la agencia.
- Ambigüedad de autoridad en altos niveles; la gerencia administrativa es superior a las demás gerencias, cuando se plantea que deben tener el mismo nivel, por ende, existe mucho más carga de trabajo para dicha gerencia.
- Procesos lentos y pérdida de tiempo en autorizaciones (burocracia).

### **Recomendaciones.**

**Para Toda la Agencia en General, Así como Todos los Departamentos.**

**Formalizar la Estructura Organizacional.** Es indispensable que en toda organización se defina su estructura a través de un organigrama, que debe contemplarse a nivel general y departamental, con el fin de dar a conocer puestos, funciones y responsabilidades, por lo que se recomienda que se manifieste dentro de dicho organigrama los niveles jerárquicos más importantes del corporativo al cual pertenece.

**Las Gerencias en Igualdad de Autoridad.** Se recomiendan que todas las gerencias tengan el mismo grado de autoridad y responsabilidad, para evitar que la gerencia administrativa absorba toda la carga de trabajo correspondiente a los demás departamentos. De esta manera se agilizan los procesos evitando papeleo o autorizaciones innecesarias, quedando sólo en manos del gerente responsable del área, quien a su vez tendrá que reportar cada movimiento a la gerencia administrativa si fuera necesario.

## D) COMUNICACIÓN

### Conclusiones.

El 55% de los miembros de la agencia manifiestan estar de acuerdo con la comunicación existente en su empresa, dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 45%

Ventas (el 39% de los Empleados y el 53% de los Asesores de Venta)

Refacciones 92%

Servicio 42%

Por el contrario, existe un porcentaje considerable con tendencia negativa (45% general) que opinan lo contrario, reflejándose de la siguiente manera:

Administración 55%

Ventas (el 61% de los Empleados y el 47% de los Asesores de Venta)

Refacciones 8%

Servicio 58%

Por lo anterior puede concluirse que independientemente de que algunas áreas estén más satisfechas que otras en cuanto a la comunicación, dicha satisfacción se inclina más a nivel departamental que como empresa en sí, de igual manera se detectó que las causas de dicha inconformidad se refleja en:

- Gerentes y jefes directos no orientan a su personal respecto a sus funciones, no se toman en cuenta ideas y sugerencias, no existen reuniones con los colaboradores para indagar sobre las necesidades o dificultades en el área de trabajo, (principalmente los empleados de Ventas y Servicio).
- Deficiencia en la comunicación entre departamentos.
- No existe algún medio propicio para canalizar quejas y sugerencias de los colaboradores hacia niveles superiores

Las recomendaciones que a continuación se expondrían estarán dirigidas tanto a nivel general, como a los departamentos que necesiten mayor atención, como es el caso de ventas-empleados, servicio y administración.

## **Recomendaciones.**

### **Para Todos los Departamentos de la Agencia.**

**Reuniones de Trabajo.** Es importante que las gerencias y/o jefes platiquen más con su personal y estar abiertos a propuestas y sugerencias. Por lo que se recomienda reuniones de trabajo, entre gerentes y colaboradores en cada uno de los departamentos, se propone que estas sean una vez por semana con una duración no mayor a dos horas, donde se manifieste el desempeño y los resultados obtenidos a nivel departamental e individual.

**Comunicación Lateral.** La comunicación no siempre tiene que ser hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional, también debe ser en forma lateral; es decir entre gerencias y/o departamentos, informar las necesidades entre departamentos, a través de circulares, oficios o memorandums teniendo presente el aclarar la idea o datos que se desean comunicar, expresarlo en términos completos, claros y concisos y en el momento oportuno. De igual manera se propone se lleven a cabo reuniones entre gerentes

departamentales, así como miembros de puestos clave de cada uno de ellos, de preferencia dos veces al mes con una duración no mayor a dos horas.

**Comunicación Ascendente-Descendente, Descendente-Ascendente.** Ya que es importante la comunicación entre estos niveles, se recomienda por parte de los directivos, la creación de una gaceta interna en la organización, donde se de a conocer las noticias de última hora o información de carácter importante a los demás colaboradores. Se propone también la creación de un buzón de sugerencias, donde los empleados den a conocer a los altos directivos, las necesidades departamentales e individuales.

Cabe señalar que el Desarrollo Organizacional busca que las personas digan lo que piensan y lo que sienten, por lo que debe de haber confianza entre los miembros para obtener retroalimentación constructiva y sugerencias.

## **E) LIDERAZGO**

### **Conclusiones.**

Sólo el 36% de los miembros de la agencia creen que el liderazgo en su empresa es eficiente, dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 34%

Ventas (el 18% de los Empleados y el 28% de los Asesores de Venta)

Refacciones 88%

Servicio 12%

Por el contrario, existe un porcentaje mayor de tendencia negativa (64% general) que cree que el liderazgo es deficiente, sobre todo a nivel departamental, cuya distribución es:

Administración 66%

Ventas (el 82% de los Empleados y el 72% de los Asesores de Venta)

Refacciones 12%

Servicio 88%

Como puede observarse los porcentajes más negativos provienen de los departamentos de Ventas-Empleados y Servicio. Algunos aspectos que han influido en que el liderazgo tienda al aspecto negativo en estos departamentos son:

- Indiferencia hacia el personal, principalmente en el área Administración, Ventas (empleados) y Servicio.
- Actitud autoritaria, principalmente por la Gerencia de Ventas.
- No se promueve el desarrollo, principalmente en los departamentos de Administración, Ventas y Servicio.

## **Recomendaciones.**

### **Para Toda la Organización.**

**La Gerencia General como Modelo a Seguir.** Debido a que la gerencia general ocupa un lugar importantísimo en la estructura organizacional, no debe adoptar una actitud indiferente como se ha venido mostrando. Se recomienda a participar de igual modo en algunos cursos como el de liderazgo situacional, liderazgo de trayecto-objetivos y uno muy importante; el de administración de equipos de trabajo como factor clave para el éxito organizacional, esto con la finalidad de promover el desarrollo de su personal y la participación de todos los departamentos para lograr los objetivos establecidos, a la vez de promover autoliderazgo en los miembros de la agencia, quienes serán capaces de tomar buenas decisiones sin depender mucho de los gerentes y/o jefes.

**Participación de Grupos Informales en el Logro de Objetivos.** Se recomienda que todos los líderes de la agencia identifiquen los posibles grupos informales que puedan existir, con el propósito de conocerlos, ganar su confianza y tener buenas relaciones con dichos grupos, ya que de esta manera se facilitara obtener la colaboración de todos para la consecución de objetivos finales.

### **Para el departamento de Administración.**

**Confiar en su Personal.** Se detectó que la gerencia administrativa tiende a ejercer un liderazgo autocrático (no le toma importancia a su personal), absorbe responsabilidades de otras áreas y se carga de trabajo, no confía en sus colaboradores para auxiliarlo en sus múltiples actividades, muestra una actitud de que su personal no podrá realizar el trabajo, por lo que prefiere no involucrarlos en asuntos importantes. Debido a que el reto más grande es su actitud, se recomienda que tome cursos de liderazgo situacional y la administración por equipos como factor clave para la eficiencia organizacional, esto con la finalidad de que se de cuenta, que los buenos resultados se obtienen en equipo y no de forma individual, y que un líder debe de confiar en su gente.

#### **Para el Departamento de Ventas.**

**Actitud Accesible a su Personal.** Aunque muchas veces el que un líder sea autoritario (duro e impositivo) funciona para ciertas circunstancias, dicha actitud puede excederse cuando existen faltas de respeto, llamadas de atención en público, prepotencia, etcétera; lo anterior perjudica la relación entre el líder y sus colaboradores. Por lo que se recomienda que la gerencia de ventas deba ser menos autoritaria y prepotente al dirigirse a su gente. De igual manera se recomienda que tome un curso de liderazgo situacional y otro referente al manejo del estrés organizacional.

#### **Para el Departamento de Servicio.**

**Dejar a un Lado la Actitud Indiferente.** El líder de el área de servicio a mostrado un tipo de liderazgo burócrata (tiende a tener poca preocupación por los asuntos de trabajo y por su personal), por lo anterior se recomienda que tome una actitud de apoyo para con su personal, que escuche y atienda las necesidades del departamento, por lo cual puede apoyarse en algunos cursos como el de liderazgo situacional, el liderazgo orientado hacia los logros, liderazgo de apoyo y participación.

Cabe mencionar que el Desarrollo Organizacional enfatiza que el líder sepa diagnosticar adecuadamente las diversas situaciones en las que se encuentra su equipo de trabajo para que tenga la flexibilidad necesaria para aplicar el estilo de liderazgo que las circunstancias ameritan.

## F) CONFLICTO

### Conclusiones.

Sólo el 47% de los miembros de la agencia están de acuerdo con el manejo del conflicto en su empresa, dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 40%

Ventas (el 50% de los Empleados y el 32% de los Asesores de Venta)

Refacciones 34%

Servicio 12%

Por el contrario, existe un porcentaje mayor con tendencia negativa (53% general) que opinan que el conflicto no se maneja del todo correcto, sobre todo a nivel departamental, situación que se refleja de la siguiente manera:

Administración 60%

Ventas (el 50% de los Empleados y el 68% de los Asesores de Venta)

Refacciones 66%

Servicio 88%

Como puede observarse todos los departamentos tienen un alto porcentaje de desacuerdo (principalmente Servicio), cuyas causas se detectaron que son:

- No existe interés por la solución de conflictos, por ende no se le da seguimiento a los problemas.
- Falta de capacitación en el sistema Solomon.
- Evasión de responsabilidades y lucha entre personas y/o grupos que no colaboran.

### Recomendaciones.

**Para todos los departamentos, principalmente Servicio.**

**Conciencia de que el Conflicto Existe y hay que Darle Solución.** No basta con quejarse acerca de que los problemas existentes, es importante encontrar alternativas que

solucionen tal situación, ya que no sólo los miembros de la agencia se ven afectados, sino también el cliente. Por ello el Desarrollo Organizacional recomienda que se concienticen a todos los miembros, de que el conflicto siempre existirá y que evadir responsabilidades o tratar de negarlos complicarán la solución de los mismos.

**El Recurso Humano como Facilitador en la Solución del Conflicto.** El Desarrollo Organizacional recomienda que los conflictos deban de enfrentarse y manejarse en equipo, buscando siempre beneficios mutuos, ya que mediante la unión de esfuerzos es posible alcanzar metas y objetivos. Por ello es importante que los líderes de todos los departamentos, en cuanto se suscite alguna problemática que perjudique su área, se reúna con los colaboradores involucrados, ya que no sólo aportaran información importante que permita plantear soluciones, sino que al conferirles confianza y seguridad ellos mismos solucionarían sus propios conflictos, ya que aprenderán de sus errores y experiencias.

**Elaboración de Presupuestos.** Es importante que para que exista un control de los recursos económicos se establezcan en cada departamento presupuestos, para que en base en estos, se programen gastos, pagos, o en su defecto se prevengan posibles situaciones que puedan perjudicar a la empresa.

**Capacitación en el Sistema Solomon.** Se detectó que no se domina el sistema Solomon en todas las áreas, esto perjudica gravemente al cliente, porque la asistencia técnica no es eficiente. Se recomienda capacitar en materia al área de sistemas, quien a su vez auxiliara a los demás departamentos, principalmente Servicio (orden de servicio y recepción de autos), Ventas (facturación y cotizadotes de asesores de ventas), Refacciones (mostrador de refacciones y facturación) y Caja General, para que puedan resolver los conflictos y anomalías más frecuentes. También se propone que se distribuyan manuales donde se explique de forma detallada el funcionamiento de cada uno de los módulos correspondientes a cada departamento.

#### **Para el Departamento de Administración.**

**Firmas Electrónicas para Agilizar Autorizaciones.** Ya que es indispensable la firma de la gerencia general como la administrativa, además de altos funcionarios encargados de

autorizar requisiciones de personal por parte de Trasinmex o Servicios de Contraloría, se propone que se tenga disposición de una firma electrónica, para la expedición de cheques y requisiciones de personal etc., se recomienda que se tome máximo control y/o seguridad sobre las personas que requieran dicha firma.

**Establecer Políticas y Reglas de Pago.** Es importante que se definan políticas y reglas de pago, tanto para asesores de venta, como para proveedores y acreedores, de esta manera se establece de forma clara fechas límite para cubrir obligaciones, definir la forma en que estos se llevarán a cabo, y sobre todo se disminuyen conflictos con los anteriores mencionados. Se recomienda que dichas políticas y reglas se formulen con la colaboración de la gerencia general, gerencia administrativa y el encargado de cuentas por pagar, y si es necesario las demás áreas.

**Agenda de Pagos para el Área de Cuentas por Pagar.** Se ha detectado que existe un control inadecuado de los pagos para dicha área, trayendo como consecuencia que comisiones y obligaciones contraídas con asesores de venta, clientes y acreedores no se cubran a tiempo, por tal motivo se recomienda crear una agenda de pagos, donde se programen cada una de los asuntos pendientes, de tal forma, cada uno de ellos se cubran en tiempo y forma. Dicha agenda puede estructurarse dependiendo de las necesidades y posibilidades de la agencia, por lo que es importante que el encargado de cuentas por pagar trabaje en ello junto con la gerencia general y administrativa.

El Desarrollo Organizacional destaca que en toda la organización existen grupos formales e informales cuya interacción afecta el funcionamiento de la empresa por lo que debe evitarse competencias, problemas interpersonales e intergrupales y promover un ambiente de colaboración.

## **G) DESCRIPCIÓN, EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO.**

### **Conclusiones.**

Sólo el 42% de los miembros de la agencia están conformes con el manejo de la administración del personal (análisis de puestos, evaluación del desempeño y la evaluación de puestos), dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 55%

Ventas (el 21% de los Empleados y el 57% de los Asesores de Venta)

Refacciones 51%

Servicio 27%

Por el contrario, existe un porcentaje mayor con tendencia negativa (58% general) que opinan no estar de acuerdo con lo contemplado en esta variable, situación que se refleja de la siguiente manera:

Administración 45%

Ventas (el 79% de los Empleados y el 43% de los Asesores de Venta)

Refacciones 49%

Servicio 73%

Puede observarse que según la opinión de los miembros, las áreas de Ventas-empleados y Servicio se encuentran en condiciones menos satisfactorias. También cabe mencionar que en la organización no existe el análisis de puestos, evaluación de desempeño y la valuación de puestos, por lo que los miembros en su opinión se inclinan hacia situaciones relacionadas con la carga de trabajo, sueldos, funciones y comisiones percibidas (principalmente en el caso de asesores de Venta).

Las deficiencias detectadas en esta variable son:

- Inadecuada administración de sueldos y salarios.
- Inadecuada administración del Recurso Humano.
- Deficiencia en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

## **Recomendaciones.**

**Para el Departamento de Administración:**

**Credenciales.** Es importante que todos los miembros cuenten con una credencial que los identifiquen como miembros de la agencia, por lo que esta debe proporcionarse a todos por igual (empleados y asesores de venta). También se propone que las personas que visiten la empresa tengan de igual manera un gafete que contenga la leyenda de “visitante”.

**Contratos para los Ejecutivos o Asesores de Ventas.** Se detectó que los asesores de venta prestan sus servicios bajo ningún contrato, por lo que se recomienda que la gerencia de ventas, gerencia general y departamento de jurídico del corporativo formulen uno, que especifique el porcentaje de comisión sobre las ventas y periodicidad del pago de las mismas.

**Personal Capacitado para el Área de Recursos Humanos.** Ya que el área de recursos Humanos es importante, y existen deficiencias en cuanto a su manejo, se recomienda la contratación de una persona con amplia experiencia que funja como responsable de dicha área.

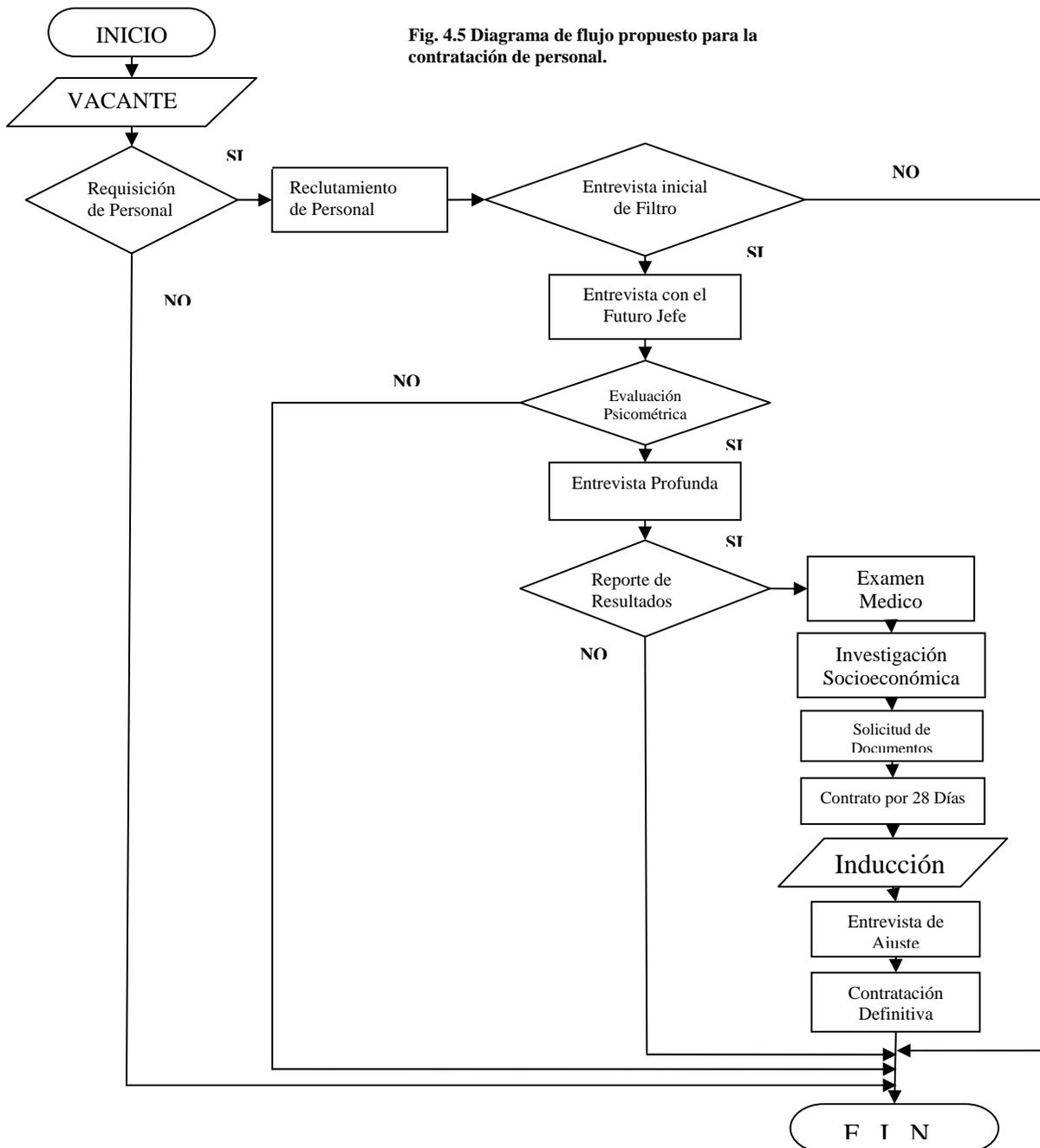
**Uso de Contratos.** Es importante que para la contratación de asesores de venta, así como personal que ocupe puestos con un nivel alto de responsabilidad, se investigue al futuro candidato (de preferencia que sea por empresas especialistas en dichos servicios), en cuanto a si tiene antecedentes penales, o desempeño en sus anteriores empleos, etcétera.

**Manejo de Pruebas Psicométricas.** Debido a que se ha observado que algunos miembros de la organización han cometido actos fraudulentos dentro de la misma, se recomienda la aplicación de pruebas psicométricas para el proceso de selección y contratación de personal esto con el fin de evaluar no sólo capacidades sino detectar posibles tendencias hacia conductas no recomendables.

**Formular un Manual de Recursos Humanos.** Donde se especifique; análisis de puestos (descripción y perfil del puesto), que debe realizarse para cada uno de los puestos que integran cada departamento, por lo que debe hacerse en colaboración con los gerentes y jefes directos correspondientes a cada área.

✓ Políticas y reglas correspondientes al área, como son aquellas referentes a incapacidades, faltas, retardos, descuentos, contratación y selección de personal, etcétera.

- ✓ Procedimiento de selección para la contratación de personal. ya que se carece del mismo se propone el siguiente. (Fig. 4.5)
- ✓ Procedimiento para la elaboración de prenominas y nominas.
- ✓ Tabulador de sueldos y salarios, el cual debe de realizarse de acuerdo a las actividades, responsabilidades y perfil del candidato.
- ✓ Formatos diversos para la elaboración de prenominas, pases de salida, requisición de personal, contratos para el personal.



## H) MOTIVACIÓN.

### Conclusiones.

Sólo el 36% de los miembros de la agencia están a gusto con la motivación existente en su empresa, dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 35%

Ventas (el 22% de los Empleados y el 15% de los Asesores de Venta)

Refacciones 87%

Servicio 21%

Por el contrario, existe un porcentaje mayor con tendencia negativa (64% general) que opinan que no está de acuerdo con lo contemplado en esta variable, situación que se refleja de la siguiente manera:

Administración 65%

Ventas (el 78% de los empleados y el 85% de los asesores de venta)

Refacciones 13%

Servicio 79%

Puede observarse que según la opinión de los miembros, el área de Refacciones se encuentran en condiciones satisfactorias, en cambio los departamentos de ventas y Servicio son los menos motivados. Las causas de las inconformidades y deficiencias detectadas son:

- Falta de oportunidades de desarrollo que ocasiona que el personal trabaje por inercia, no hay iniciativa.
- No hay reconocimiento al esfuerzo.
- Las condiciones físicas y/o falta de material y equipo de trabajo disminuye el deseo de que los colaboradores tengan buen desempeño en sus labores.
- Falta o ausencia de incentivos económicos por el desempeño de los trabajadores.
- Falta de interés por parte de los altos directivos hacia los colaboradores.

### Recomendaciones.

### **Para Todos los Departamentos:**

**Sensibilidad a las Necesidades Humanas.** No solamente es necesario la percepción de un sueldo para retribuir un buen desempeño, el Desarrollo Organizacional hace hincapié en que los líderes deben preocuparse por las necesidades de su equipo de trabajo; esto se traduce en reconocer su esfuerzo, hacerlos sentir comprometidos con el logro de metas y objetivos de la organización, por lo que se recomienda se desarrolle el potencial y crecimiento de los colaboradores, tomar en cuenta opiniones e ideas del personal y promover la iniciativa de estos, a través de su participación en tareas importantes.

**Recompensar el Esfuerzo.** Es importante que la empresa haga sentir a sus miembros que su esfuerzo es muy importante ya que en este va implícito el crecimiento de la agencia por lo que se recomienda se reconozca dicho esfuerzo por medio de incentivos económicos (bonos por altos volúmenes de ventas, vales de despensa, premios de puntualidad, descuentos para tiendas departamentales, etc.) y si la economía de la empresa no lo permitiera, que existan algunos otros que promuevan su desarrollo como cursos, reconocimientos en público (“el empleado del mes”), presentes o tarjetas de felicitación por parte de su gerente.

**Se Sugiere que los Líderes de la Agencia Tomen un Curso sobre Motivación,** que orientará a promover actitudes positivas hacia el logro de objetivos individuales y organizacionales. Se espera que estos cursos instruyan a todas las gerencias a que identifiquen las necesidades de cada uno de sus colaboradores, inciten el comportamiento de los mismos mediante impulsos orientados a la acción, para después incentivar el esfuerzo y llegar a la satisfacción de alcanzar los objetivos.

### **Para el Departamento de Ventas y Servicio.**

**Condiciones Físicas Favorables.** El Desarrollo Organizacional dice que la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica y de los métodos de trabajo, por ello, cuando no existe un lugar apto y equipo suficiente en el área de trabajo, por lo general puede presentarse desagrado e insatisfacción en su desempeño, como es el caso del departamento de ventas, que carece de las herramientas y artículos de limpieza

para autos nuevos, papelería, mobiliario para asesores de venta, material de aseo personal para los preparadores de previa, etcétera. Se recomienda se proporcione del material necesario siempre que se requiera, para lo cual es indispensable que tanto el gerente del área, como sus colaboradores, estén pendientes sobre la ausencia o existencia de dichos materiales. De igual manera es el caso del Departamento de Servicio que carece de herramienta para hacer posible la compostura de los autos que entran al taller, refacciones, los mecánicos carecen de artículos de aseo personal especial, papelería, equipo de seguridad, botiquín de primeros auxilios, etcétera.

## I) CLIMA LABORAL.

### Conclusiones.

El 71% de los miembros de la agencia manifiestan agrado con el clima laboral existente en su empresa, dicha ventaja es considerable sobre la tendencia negativa y se distribuye como sigue:

Administración 94%

Ventas (el 43% de los Empleados y el 65% de los Asesores de Venta)

Refacciones 83%

Servicio 67%

Por el contrario, existe un porcentaje mucho menor con tendencia negativa (29% general) que opinan lo contrario, y se reflejan de la siguiente manera:

Administración 6%

Ventas (el 57% de los Empleados y el 35% de los Asesores de Venta)

Refacciones 17%

Servicio 33%

Por lo anterior puede concluirse que la mayoría de las áreas están satisfechas en cuanto al clima laboral que se vive en la agencia, y que la excepción se presenta con los empleados del departamento de ventas por lo que se detecto que las causas departamentales de dicha inconformidad se refleja en:

- La relación informal es más fuerte entre los miembros de un mismo departamento, que de forma general (falta convivencia entre los colaboradores de todas las áreas).
- Comentarios desagradables que alientan actitudes negativas, que se traduce en el surgimiento de conflictos interpersonales e intergrupales.

## **Recomendaciones.**

### **Para los Empleados del Departamento de Ventas.**

**Actividades que Promuevan la Convivencia entre todos los Miembros.** Es importante que los integrantes de cualquier organización trabajen en equipo para obtener buenos resultados, pero para ello, es básico que todo el personal tenga buena relación no sólo formal, sino también informal. El Desarrollo Organizacional recomienda que se promueva la convivencia, ya que facilita la comunicación abierta y la confianza, una vez motivadas las relaciones interpersonales, será más fácil la relación intergrupala. Se sugiere que para promover la convivencia, se lleven a cabo actividades recreativas fuera de tiempo y lugar de trabajo como son actividades deportivas, días de campo, comidas entre gerentes, empleados y sus familiares, fiestas de fin de año, aniversario de la empresa.

**Interacción e Influencia de Sistemas Formal e Informal en el Funcionamiento de la Organización.** Cada uno de los miembros de la organización, sea visto en forma individual o en grupo, son importantes, ya que de estos depende la eficiencia organizacional, por ello se recomienda que se detecte y elimine la destructiva competencia, y crear un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Esto puede hacerse a través de mejoras en la motivación, comunicación, liderazgo, manejo adecuado de conflictos, etcétera. Cabe mencionar que anteriormente ya se han hecho recomendaciones pertinentes al respecto, estas pueden observarse en forma individual, en cada una de las variables antes citadas.

## **J) TOMA DE DECISIONES.**

### **Conclusiones.**

El 55% de los miembros de la agencia manifiestan estar de acuerdo con el proceso de toma de decisiones efectuado en su empresa, cuya tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 67%

Ventas (el 43% de los Empleados y el 41% de los Asesores de Venta)

Refacciones 83%

Servicio 42%

Por el contrario, existe un porcentaje considerable con tendencia negativa (45% general) que opinan lo contrario, reflejándose de la siguiente manera:

Administración 33%

Ventas (el 57% de los Empleados y el 59% de los Asesores de Venta)

Refacciones 17%

Servicio 58%

Por lo anterior puede concluirse que aunque algunas áreas están relativamente satisfechas que otras en cuanto al proceso de toma de decisiones, sobre esta mínima ventaja se detecta una causa general para dicha inconformidad:

- No se contempla en la toma de decisiones de forma satisfactoria a los colaboradores en situaciones que afectan y/o se relacionan con su trabajo.

## **Recomendaciones.**

### **Para Todos los Departamentos.**

**Involucrar a los Colaboradores en Decisiones Importantes.** Se recuerda que para el Desarrollo Organizacional, el recurso humano es elemental para la organización, por lo que sus opiniones e ideas son igualmente valiosas, por ello se sugiere que a la hora de tomar decisiones, sobre todo de carácter importante, se busque la participación de los colaboradores, ya que además de proporcionar puntos de vista importantes, realmente son ellos los involucrados y/o afectados de forma directa con la decisión final, lo anterior se

logra a través de la comunicación, un liderazgo democrático, y el uso de aspectos motivacionales positivos.

## K) VISIÓN.

### **Conclusiones.**

Sólo el 47% de los miembros de la agencia dicen conocer o tener nociones del rumbo que quiere tomar o se dirige su empresa, la tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 38%

Ventas (el 24% de los Empleados y el 72% de los Asesores de Venta)

Refacciones 61%

Servicio 39%

Por el contrario, existe un porcentaje mayor con tendencia negativa (53% general) que expresa no saber hacia donde se dirige su empresa, situación que se refleja de la siguiente manera:

Administración 62%

Ventas (el 76% de los Empleados y el 28% de los Asesores de Venta)

Refacciones 39%

Servicio 61%

Las causas de las inconformidades y deficiencias detectadas son:

- Aunque los miembros intuyen cuales son los objetivos y la visión a futuro de la agencia, lo cierto es que la empresa no a formulado alguno de los anteriores formalmente, por ello no se tiene un sentido de dirección, la forma de trabajo es individual y no en equipo, además de la falta de identidad de sus colaboradores.

### **Recomendaciones.**

#### **Para Todos los Departamentos.**

**Estructura de una Visión Organizacional.** El propósito de formular una visión es el de crear proyecciones interesantes acerca de donde se debe dirigir la organización y establecer cuáles serían los cambios importantes en el futuro, además debe contener las estrategias necesarias para poder lograr el futuro deseado, además de los resultados a que se deben llegar, se debe describir la estructura y manera de operar en cada uno de los departamentos involucrados.

**Comunicar la Visión.** Después de definir la visión organizacional, cada uno de los gerentes departamentales la debe dar a conocer de manera clara, positiva y alentadora; compartirla a cada uno de los miembros del departamento de manera que invite al desafío y la superación. Es importante mencionar que estos se deben dar a conocer de una manera entusiasta y persistente ya que del modo o la forma en que los líderes la den a conocer, así será la forma en que los colaboradores la asuman, se espera se tome con compromiso y esfuerzo que irá más allá de sus capacidades y pensamientos actuales.

#### **Principalmente para el Departamento de Administración.**

Se recomienda al gerente de este departamento que sea persistente al recordar a sus colaboradores cuáles son las metas, objetivos y la visión de la organización que se estableció y se dio a conocer, aprovechar las juntas o reuniones mensuales y/o semanales para compartir procedimientos, resultados obtenidos y plantear metas a corto plazo y a largo plazo.

### **L) PERCEPCIÓN.**

#### **Conclusiones.**

Sólo el 46% de los miembros de la agencia tienen una percepción favorable de la agencia, dicha tendencia positiva se distribuye como sigue:

Administración 40%

Ventas (el 36% de los Empleados y el 38% de los Asesores de Venta)

Refacciones 33%

Servicio 46%

Por el contrario, existe un porcentaje mayor con tendencia negativa (54% general) que tienen una percepción desfavorable acerca de su empresa, ni se sienten a gusto o comprometidos a esta, y no están de acuerdo con lo contemplado en esta variable, situación que se refleja de la siguiente manera:

Administración 60%

Ventas (el 64% de los Empleados y el 62% de los Asesores de Venta)

Refacciones 67%

Servicio 54%

Con lo anterior puede concluirse que las variables anteriormente analizadas influyen en conjunto y de manera general, en la forma en que los colaboradores perciben su empresa, ya que la mayoría de ellas se inclinan hacia la tendencia negativa, por ende, esta variable también se ve afectada negativamente.

## **Recomendaciones.**

### **Para Todos los Departamentos.**

Se recuerda al lector que la percepción es la información que captan los sentidos, que interpretan y dan significado a su ambiente, por ello las respuestas a las percepciones de los individuos se reflejan en su conducta. Lo anterior podemos comprobarlo en las respuestas arrojadas en el diagnóstico, donde se muestran las tendencias de opinión respecto a las variables antes citadas, por lo que se recomienda;

**Fomentar Actitudes Positivas en Todos los Miembros.** Dichas actitudes pueden comenzar por estimular los factores internos del individuo, específicamente las motivacionales de acuerdo a las actitudes y recomendaciones dadas anteriormente en este apartado, a través de la conducción del liderazgo y las motivaciones o manejo de conflictos, la cultura y el clima organizacional, y la comunicación.

## **Conclusiones Generales.**

- ✓ El funcionamiento de “Angar Azcapotzalco” no está respaldado de forma oficial, no cuenta con visión, misión, objetivos, que le de sentido de dirección a todos sus miembros. No cuenta con una estructura organizacional definida, lo que ocasiona confusión con lo que se dice y lo que se hace. No fomenta una cultura organizacional positiva, promueve la idea de que su personal es un recurso más. El sistema de comunicación no contempla formas de canalizar sugerencias de clientes y colaboradores. El liderazgo no ha sabido guiar a su personal para mejorar su servicio y trabajar en equipo. Se detectó que posee poco interés en dar respuesta a problemas recurrentes, sobre todo de aquellos que tienen que ver con clientes. El recurso humano es manejado de forma deficiente, no posee lo más básico que debe tenerse en dicha área, análisis de puestos y tabulador de sueldos, procedimiento para la contratación de personal, etcétera. Todo lo anterior se reflejó en las respuestas que se inclinan hacia lo negativo o muy negativo en la mayoría de ellas.
- ✓ El Departamento de Administración posee una actitud de desconfianza, no sólo a los propios miembros de dicha área, sino de los demás departamentos, ya que no permite delegar más funciones y/o actividades a los demás aunque puedan hacerlo, por ello se carga de trabajo descuidando otros aspectos importantes. La falta de capacitación en el sistema Solomon ha entorpecido de actividades que competen a todos los departamentos y por ende que se ven reflejadas en el servicio al cliente.
- ✓ El Departamento de Ventas que mostró ser una de las que se encuentra en una situación de cuidado, ya que las respuestas de sus integrantes se inclinan en su mayoría a lo negativo o muy negativo, lo cual se detectó que no es sólo a las condiciones deficientes generales de la agencia, sino a la actitud autoritaria que tiene su líder para con sus colaboradores.
- ✓ El Departamento de Refacciones se mostró ser uno de los departamentos que tiende hacia aspectos positivos o muy positivos en su mayoría, poseen buena comunicación con su líder, existe apoyo de su parte y trabajan en equipo. Se detectó que la situación en que

se encuentra dicha área se debe a que es un equipo de trabajo que han trabajado juntos por varios años, y que estén familiarizados con la calidad de servicio al cliente al trabajar en otra agencia.

- ✓ El Departamento de Servicio mostró también ser de las áreas que se encuentran en una situación de alertado, ya que se inclina en la mayoría de sus respuestas hacia la tendencia negativa o muy negativa, lo cual se debe a las condiciones desfavorables de la agencia, indiferencia por parte de su líder, condiciones de trabajo deficientes, falta de apoyo y comunicación de sus colaboradores.

Sin embargo, a pesar de todas las deficiencias detectadas en el funcionamiento de "Angar Azcapotzalco", lo cierto es que cuenta con los medios necesarios para mejorar tal situación, ya que posee conocimientos y experiencia de sus colaboradores que pueden ser aprovechados, además de que el ambiente informal es bueno para la mayoría de ellos, lo que puede facilitar el cambio; por lo que la hipótesis antes planteada:

- ☛ Sí se elabora un diagnóstico administrativo (Do it Yourself!) que permita conocer de que manera se ven afectadas las variables que intervienen en la situación que vive la empresa Angar Azcapotzalco S.A. de C.V., entonces podrán formularse las recomendaciones necesarias basadas en el Desarrollo Organizacional, para disminuir y mejorar su problemática.

No se sabrá si estaba totalmente en lo cierto, ya que no se llevará a la práctica, sin embargo las deficiencias que posee Angar Azcapotzalco en su funcionamiento son de carácter básico, por lo que se puede asegurar que dichas sugerencias pueden mejorar y disminuir muchas de ellas.

### **Recomendaciones Generales.**

Debido a que el funcionamiento de la agencia no está respaldada bajo ningún documento que le de formalidad, se propone la estructuración de manuales organizacionales, ya que son básicos para toda actividad administrativa, los cuales podrían ser;

**Manuales de Bienvenida y de Organización;** la finalidad de estos manual es que el nuevo colaborador conozca su empresa, para ello debe contener;

- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa
- Filosofía de la empresa
- Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos Generales
- Metas organizacionales
- Propósitos
- Políticas y reglas de carácter general.
- Organigrama general.
- Funciones generales de los departamentos.

**Manuales Departamentales y de Procedimientos;** su finalidad es el de proporcionar información básica del departamento y de su funcionamiento. Este debe contener:

- Introducción y objetivos del manual
- Objetivos del departamento
- Políticas y normas referentes al mismo
- Organigrama departamental
- Análisis de puestos (descripción de puestos, actividades y funciones).
- Procedimientos departamentales y de puestos.
- Graficas de proceso y/o Diagramas de flujo.
- Reglamentos departamentales.

# **ANEXOS**

---

**CONTENIDO:**

**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO LABORAL**

**GLOSARIO**

---

## G L O S A R I O

**AGENTE DE CAMBIO.** Es una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio.

**ALCANCE.** Se refiere al seguimiento que tendrá la investigación de principio a fin.

**AUTORIDAD.** Facultad para tomar decisiones sobre la actividad de la empresa, así como para dirigir y tomar decisiones sobre las operaciones, así como de otras personas.

**CAMBIO.** Nuevo estado de cosas que es diferente al anterior. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

**CAPACITACIÓN.** Proceso para adquirir conocimientos de carácter científico, técnico o administrativo. Desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar futuras demandas.

**CARGO.** Posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones generalmente definida en el organigrama.

**CONTROL.** Se refiere a detectar y prever situaciones que afecten el desempeño de los planes y por ende el logro de objetivos.

**CREENCIAS.** Hechos cognoscitivos para la persona que los acepta como verdaderos.

**DATOS NO AGRUPADOS.** Es la forma más sencilla de presentar u organizar los datos, consiste en colocar las observaciones en orden de su magnitud, esto puede ser en orden ascendente o descendente.

**DATOS AGRUPADOS.** Cuando los datos se presentan y se agrupan en forma de una distribución de frecuencias debido a su magnitud.

**DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.** Son los límites que fija el investigador en su estudio, es decir, hasta donde llegará su trabajo.

**DESARROLLO.** Formación de la personalidad del trabajador. Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.** Resumen escrito en el cual se describen las funciones y responsabilidades de un puesto.

---

**DIAGNÓSTICO.** Consiste en recopilar y analizar información acerca de la empresa con el fin de identificar su sintomatología.

**DIRECCIÓN.** Se refiere a ver que se haga lo planeado, es decir; coordinar esfuerzos para y regular actividades de acuerdo a los planes y objetivos que pretenden ser alcanzados.

**DISEÑO.** Estrategia que el investigador desarrolla para obtener la inf. necesaria para su estudio.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL.** Se basa fundamentalmente en el enfoque Organicista (Sistema Orgánico como antagónico al Sistema Mecanicista), donde los integrantes están conscientes de sus destinos, quienes desarrollan una nueva conciencia social, que conjuntamente con sus experiencias (vivencias y pasados personales) definen su rol en la organización.

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS.** Ordenar de forma tabular los datos obtenidos de la muestra o población mediante clases, que no son más que grupos o intervalos de datos.

**EFICIENCIA.** Se refiere a “hacer las cosas bien”. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

**EFICACIA.** Consiste en lograr objetivos, satisfaciendo los requerimientos del producto o servicios en términos de cantidad y tiempo

**ENFOQUE.** La manera (cualitativa, cuantitativa o mixta) que abordará el investigador su estudio para guiar su trabajo.

**ENTRENAMIENTO.** Familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo en aras de la mayor eficiencia en la ejecución.

**ESTADISTICA DE TENDENCIA CENTRAL.** Se refiere al punto medio de un conjunto de datos. Las medidas de tendencia central se conocen también como medidas de posición, las cuales son la media aritmética, la media geométrica, la mediana y la moda.

**ESTIMULO.** Es lo que percibe el individuo a través de sus sentidos y lo incita a actuar.

**EXPERIMENTO.** Es la manipulación de ciertas variables de forma intencional con el fin de analizar sus efectos.

**FILOSOFIA.** Son los principios que se establecen para explicar o agrupar las causas y efectos de las cosas. La filosofía de una organización se conforma mediante un enunciado el cual tendrá que coincidir con el objetivo, la misión y la visión para que esta tenga sentido y nos pueda mencionar cual es el propósito a cumplir, tomando en cuenta la historia y la ideología de la empresa.

---

**GRUPOS FORMALES.** Son los que se encuentran en relación directa con los objetivos de la organización, pretenden lograr y responder a la satisfacción de las necesidades que le han dado origen. La ingerencia de estos grupos se encuentra definida y normada por la estructura organizacional, de tal forma que estos grupos se desenvuelven y actúan de acuerdo a las funciones, atribuciones, responsabilidades y autoridad que la estructura ha definido para ellos.

**GRUPOS INFORMALES.** Son aquellos grupos en cuyos integrantes independientemente de ocupar posiciones formales en la organización, ocupan parte de su tiempo en agruparse con otras personas mediante lazos de unión de preferencias comunes para tratar asuntos que no poseen relación alguna con las cuestiones formales de la organización.

**HIPÓTESIS.** Son explicaciones tentativas que orientan la investigación.

**HOLÍSTICA (O).** Observar un fenómeno en conjunto con todas aquellas variables que interfieren en su comportamiento; es decir, ver las cosas de manera general, como un todo, y no fraccionada.

**INCENTIVO.** Un incentivo es todo factor que promueve en el individuo un estado de motivación, de tal forma que como respuesta, la persona se disponga a realizar una conducta inducida.

**INDUCCIÓN.** Proceso de adecuación del personal al puesto, jefe, departamento y organización.

**INTERVENCIÓN.** Herramientas o medios del D.O. para llevar a cabo el cambio planeado.

**JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.** Son las razones por las cuales debe realizarse la investigación.

**MEDIA ARITMÉTICA.** Conocida también como promedio, para datos no agrupados. Es la suma de todos los valores dividida entre el número de valores, y para datos agrupados la media son los puntos medios de las observaciones de cada clase que compone una distribución de frecuencias.

**MEDIANA.** Punto medio de los valores después de ordenarlos de menor a mayor o viceversa.

**META.** Considera los puntos concretos, mensurables establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos; es decir, hacia donde queremos llegar en un tiempo determinado.

**MISIÓN.** La misión representa el encargo que da la sociedad a una organización o unidad responsable; es la razón que justifica la existencia de las mismas, le da sentido a la organización y describe su propósito fundamental.

**MODA.** Es el valor de la observación que aparece con más frecuencia.

---

**NECESIDAD.** Desequilibrios fisiológicos y psicológicos que provocan un impulso de búsqueda para alcanzar ciertos objetivos, y así restaurar dichos desequilibrios.

**NORMA.** Estándares de comportamiento aceptable o reglas de conducta, es rígida y concreta.

**OBJETIVO.** Son logros o resultados esperados y se consideran como guías de estudio para la inv.

**ORGANIZACIÓN.** Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de manera como ella se relaciona con ese medio. Se refiere al Cómo se va hacer; establecer funciones, responsabilidades, actividades y demás recursos disponibles, para lograr los planes y objetivos planeados.

**PLANEACIÓN.** Se refiere a lo qué se quiere hacer y cómo se va hacer, es decir; fijar los cursos de acción que permitan el logro de objetivos, determinando con ello los recursos necesarios.

**PLANEACIÓN DE LA ACCION.** Métodos de cambio y acciones de intervención: Educativas (cambiar las expectativas de los contribuyentes), Estructurales (Cambiar la forma del trabajo) y Estratégica (Cambiar la estrategia transaccional básica de la organización).

**PODER.** Delegación de facultades que una persona hace en otra. Capacidad de influir sobre el comportamiento de otra persona.

**POLÍTICA.** Aquellos lineamientos de carácter general que orientan las conductas de los individuos dentro de las organizaciones. Disposición administrativa general y flexible.

**PRESUPUESTOS.** Es la asignación de recursos económicos o monetarios de cada actividad, se recomienda que estos se apeguen a la realidad.

**PROCESOS.** Es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. Métodos para llegar a los resultados.

**PROCESO ADMINISTRATIVO.** Pasos o etapas interrelacionadas necesarias para llevar a cabo la administración.

**PROCEDIMIENTOS.** El establecimiento de actividades de acuerdo a un orden cronológico, éstas secuencias deben contemplar distintos aspectos como; situación de la empresa, estructura organizacional, disponibilidad de material y equipo, etcétera.

**PROMEDIO.** Valor que representa un conjunto de datos. Señala un centro de los valores.

**PROPÓSITO.** Definen la razón de ser, naturaleza y carácter de la organización de tipo cualitativo.

---

**PUESTO.** Es la forma en que se organizan las tareas, mediante una posición dentro de la estructura jerárquica que conlleva funciones y responsabilidades.

**RECLUTAMIENTO.** Son los procedimientos utilizados por la empresa para atraer candidatos cuyos conocimientos y habilidades coincidan con el perfil solicitado, auxiliándose para ello de las fuentes internas, externas y medios de reclutamiento (formas que utiliza la empresa para interesar a los candidatos como anuncios en periódico, revistas, folletos, anuncios en sitios web, etcétera).

**REGLA.** Describe lo que debe o no debe hacerse.

**SELECCIÓN.** Proceso para determinar cuando un candidato es idóneo para adaptarse al puesto y a la empresa de acuerdo a su experiencia, conocimientos y habilidades. Para ello, utiliza herramientas como la solicitud de empleo o currículum, entrevista, test, actividades simuladas.

**SISTEMA.** Conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que actúan armónicamente.

**SISTEMA ABIERTO.** Presentan relaciones de intercambio con el ambiente, por medio de entradas y salidas, son adaptativas, para sobrevivir deben reajustarse a las condiciones del medio.

**TABULACIÓN.** Es la acción de acomodar y clasificar los datos en forma que tengan significado.

**VALORES.** Son consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad.

**VARIABLE.** Característica de una persona, medio ambiente o situación experimental, que puede cambiar de persona a persona, de un medio ambiente a otro o de una situación experimental a otra. Es todo aquello que puede medirse, controlarse o estudiarse en una investigación.

**VARIABLE CONTINUA.** Es una variable que solo toma valores aproximados y en la cual si es posible obtener valores entre dos valores adyacentes (inmediatas o próximas).

**VARIABLE CUALITATIVA.** Es el resultado de un proceso que categoriza, a través del nombre de una cualidad o atributo. Generalmente cuando se consideran atributos, los datos resultantes están expresados en palabras.

**VARIABLE CUANTITATIVA.** Es el resultado de un proceso que cuantifica, es decir que cuenta o mide. Se dice que toda variable continua es variable cuantitativa.

**VARIABLE DISCRETA.** Es una variable que toma valores exactos, en la cual no es posible encontrar valores intermedios entre dos variables adyacentes (inmediatas o próximas); una característica básica es la igualdad de sus unidades de conteo.

# ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO LABORAL

El objetivo de esta encuesta es conocer su punto de vista sobre diferentes aspectos del trabajo. La información que usted proporcione es anónima y será utilizada sólo para fines académicos.

**Agradecemos su cooperación y sinceridad.**

Tache la opción que crea conveniente a su opinión:	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Variable A) Organización-Ambiente.</b>				
1) La imagen de la empresa frente a clientes y personas ajenas a ella es positiva.	_____	_____	_____	_____
<b>Variable B) Cultura.</b>				
2) Créese que para tu empresa un buen trabajador es aquel que se va después de su hora de salida, que está dispuesto a ocupar su tiempo libre para trabajar de forma incondicional.	_____	_____	_____	_____
3) Mi trabajo es estable y lo siento seguro.	_____	_____	_____	_____
4) En mi empresa lo más importante son las personas, por ello se toma en cuenta el desempeño para promover el desarrollo.	_____	_____	_____	_____
5) Piensas que para tu empresa el personal es un recurso más.	_____	_____	_____	_____
<b>Variable D) Comunicación.</b>				
6) Mi jefe platica conmigo sobre mi desempeño para orientar mi trabajo.	_____	_____	_____	_____
7) Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades y dificultades que tengo para realizar mi trabajo.	_____	_____	_____	_____
8) Con respecto a la forma en que se toman en cuenta mis ideas y sugerencias estoy?	_____	_____	_____	_____
9) Con respecto a la comunicación que existe en la empresa estoy?	_____	_____	_____	_____
<b>Variable E) Liderazgo.</b>				
10) Los jefes de esta empresa se interesan por su personal.	_____	_____	_____	_____
11) Mi jefe promueve mi desarrollo en el trabajo.	_____	_____	_____	_____
12) Mi jefe cumple lo que promete y es justo.	_____	_____	_____	_____
13) En mi empresa se promueve la participación de los miembros para desarrollar nuevas formas de hacer las cosas.	_____	_____	_____	_____
<b>Variable F) Conflicto.</b>				
14) Existe conciencia de los conflictos que ocurren en mi departamento.	_____	_____	_____	_____
15) Con respecto a las acciones necesarias para solucionar los conflictos en mi departamento estoy?	_____	_____	_____	_____

Tache la opción que crea conveniente a su opinión:	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Variable G) Descripción, evaluación de cargos y desempeño.</b>				
16) ¿Conozco algún sistema de evaluación de desempeño en mi empresa?	_____	_____	_____	_____
17) Comparando la carga de trabajo de mi puesto, en comparación a otros similares al mio estoy?	_____	_____	_____	_____
18) Comparando mi sueldo en comparación a otros puestos similares al mio estoy?	_____	_____	_____	_____
19) ¿Existe confusión de las funciones que realiza un departamento a otro, ó de un puesto a otro?	_____	_____	_____	_____
<b>Variable H) Motivación.</b>				
20) Cuando me esfuerzo por hacer bien mi trabajo, se me reconoce?	_____	_____	_____	_____
21) Por la forma en que mi jefe me motiva por hacer bien mi trabajo, estoy ?	_____	_____	_____	_____
22) Me siento parte de mi empresa, y por ello comprometido a cumplir con objetivos y metas propuestos.	_____	_____	_____	_____
23) ¿La empresa fomenta actitudes positivas para que su personal permanezca?	_____	_____	_____	_____
<b>Variable I) Clima Laboral.</b>				
24) Me siento agusto con el ambiente laboral informal (relación con mis compañeros de trabajo), de mi empresa.	_____	_____	_____	_____
<b>Variable L) Percepción.</b>				
25) Me siento bien conmigo mismo cuando desempeño actividades que sé que son para bien de mi empresa.	_____	_____	_____	_____
26) Me siento bien trabajando para esta empresa.	_____	_____	_____	_____
<b>Variable J) Toma de Decisiones.</b>				
27) La empresa involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones.	_____	_____	_____	_____
<b>Variable K) Visión.</b>				
28) Conozco los objetivos de mi empresa y los medios para alcanzarlos.	_____	_____	_____	_____
29) Conozco la visión y misión de mi empresa.	_____	_____	_____	_____
30) Se promueve el trabajo en equipo de todas las áreas para alcanzar las metas planteadas.	_____	_____	_____	_____



## BIBLIOGRAFÍA GENERAL



- 📖 Arias Galicia, Fernando y Víctor Heredia Espinosa (2001) *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México, ed. Trillas. 771 p.
- 📖 Audirac Camarena, Carlos...[et al.] (1994) *ABC del Desarrollo Organizacional*. México, Trillas. 105 p.
- 📖 Castillo Hernández, Juan José (ciclo escolar 2002-2003) “*Apuntes de la materia de Recursos Humanos II*”. Fes-Cuautitlán.
- 📖 Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración. Teoría, Proceso y Práctica*. 3.ed. México, McGraw Hill. 880p.
- 📖 Chiavenato, Idalberto (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, Thomson. 691 p.
- 📖 Colunga Dávila, Carlos (1995). *Modelos administrativos*. México, Panorama. 175 p.
- 📖 Cortagerena, Alicia y Claudio Freijedo (1999). *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Argentina, Ediciones Macchi. 208 p.
- 📖 Daft, Richard (2004). *Administración*. 6.ed. México, Thomson. 782 p.
- 📖 Davis, Keith y John Newstrom (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11.ed. México, McGraw Hill. 622 p.
- 📖 Ferrer Pérez, Luis (1996). *Desarrollo Organizacional*. 3.ed. México, Trillas. 213 p.
- 📖 Fischer, Laura y Alma Navarro (1996). *Introducción a la Investigación de Mercados*. 3.ed. México, McGraw Hill. 162 p.

- 
- 📖 González Cornejo, Aurelio (2001). *Desarrollo organizacional. La Alternativa para el siglo XXI*. México, PAC S.A. de C.V. 411 p.
- 📖 Guízar Montúfar, Rafael (2004). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. 2.ed. México, McGraw Hill. 405 p.
- 📖 Hampton, David (2003). *Administración*. 2.ed. México, McGraw Hill. 791 p.
- 📖 Hernández Sampieri, Roberto (2003). *Metodología de la Investigación*. 3.ed. México, McGraw Hill. 705 p.
- 📖 Kreitner, Robert y Angelo Kinicky (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. 3.ed. México, McGraw Hill. 661 p.
- 📖 Levin, Richard & David Rubin (1996). *Estadística para Administradores*. 6. ed. México, Prentice Hall. 1018 p.
- 📖 Mason, Robert y Lind Douglas (2001). *Estadística para Administración y Economía*. México, Alfaomega. 795 p.
- 📖 Matthies Leslie (1994). *Recursos Humanos en el diseño de sistemas administrativos*. México, Limusa Noriega Editores. 299 p.
- 📖 Mendicoa Gloria (2003). *Sobre Tesis y Tesistas*. México, Espacio. 220 p.
- 📖 Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez (1997). *Fundamentos de Administración*. 5.ed. México, Trillas 240 p.
- 📖 Robles Gloria y Carlos Alcerreca (2000). *Administración. Un enfoque interdisciplinario*. México, Prentice Hall. 420 p.
- 📖 Rodríguez Martínez, Darío (1999). *Diagnóstico Organizacional*. 3ed. México, Alfaomega. 218 p.

- 
- 📖 Rubio, Ma. José y Jesús Vara (1997). *El análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de investigación*. Madrid, CCS. 573 p.
- 📖 Sánchez Ambriz, Gerardo y Marcela Ángeles Dauahare (2002). *Tesis Profesional: ¡Un Problema! ¡Una Hipótesis! ¡Una Solución!*. México, UNAM Fes Cuautitlán, 108 p.
- 📖 Salinas Hernández, Arturo. Apuntes de la materia “*Recursos Humanos I*”. 3er. semestre, Fes-Cuautitlán, ciclo escolar 2001-2002.
- 📖 Sánchez Mondragón, Arturo. Apuntes de la materia “*Administración por Objetivos*”. 9no. Semestre, Fes-Cuautitlán, ciclo escolar 2004-2005.
- 📖 Sosa Pulido, Demetrio (2002). *Conceptos y Herramientas para la mejora continua*. México, Limusa. 142 p.
- 📖 Zorrilla, Santiago y Miguel Torres (1992). *Guía para elaborar la Tesis*. México, McGraw Hill. 111 p.

### **Bibliografía Electrónica.**

- 📖 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/organizacional.htm>
- 📖 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>
- 📖 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>
- 📖 <http://www.monografias.com/trabajos10/desorg/desorg>.
- 📖 <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>
- 📖 <http://www.tareas.com.mx>.
- 📖 <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710175524-Bibliogr.html>.