



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

SEMINARIO DE RESTRUCTURACIÓN DE ORGANIZACIONES

CASO PRÁCTICO

**LA IMPORTANCIA DEL CLIMA Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COMO PARTE DE
UNA RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL
“CASO EMPRESA X”.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
ESPECIALISTA EN ALTA DIRECCIÓN**

**P R E S E N T A:
ALEJANDRA RUIZ ABURTO**

**ASESOR:
M.A MARCO ANTONIO TREJO TREJO**

MÉXICO DF. A 9 DE NOVIEMBRE DEL 2013





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.

CLIMA ORGANIZACIONAL

EMPRESA “ X”



INDICE

I.-Introducción.....	5
II.-Antecedentes.....	7
II.I.-Estrategia del Negocio.....	7
II.II.-Visión.....	9
II.III.-Misión.....	9
II.IV.-Filosofía.....	9
II.V.-Recursos Humanos- Estructura Organizacional.....	9
II.VI.-Descripción del Servicio que se ofrece.....	10
II.VII.-Ventaja competitiva.....	10
III.I - Desarrollo Organizacional.....	12
III.I.I-¿Qué es el D.O?.....	12
III.I.II.-Definiciones de D.O.....	12
III.I.III.-Características del D.O.....	14
III.I.IV.-Surgimiento del D.O.....	15
III.I.V.-Objetivos del D.O.....	16
III.I.VI.-Metas del D.O.....	16
III.I.VII.-Planeación del D.O.....	17
III.I.VIII.-Comportamiento organizacional.....	17
III.I.IX.-Factores que intervienen en el éxito del D.O.....	18
└─ Resistencia al cambio.....	18
└─ Estilo de liderazgo.....	18
└─ Técnica de motivación.....	19
III.I.X.-Justificación	20
III.II.-Clima organizacional.....	21
III.II.I.-Definiciones del clima organizacional.....	21
III.II.II.-Variables del clima organizacional.....	22
III.II.III.-Tipos de clima organizacional.....	23
III.II.IV.-Causas y consecuencias del clima organizacional.....	23
III.II.V.-Características del clima organizacional.....	24
III.II.VI.-Formas de clima organizacional.....	25
III.II.VII.-Justificación.....	25
III.III.-Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional.....	26

IV.- Planteamiento Del Problema.....	28
V.- Análisis Del Clima Organizacional.....	29
V.I.-Plantilla de Trabajadores.....	29
V.II.-Prestaciones otorgadas al personal.....	30
V.III.-Costumbres Organizacionales.....	31
V.IV.-Forma de comunicación dentro de la organización.....	33
V.V.-Asignación de premios, estímulos y castigos.....	34
V.VI.-Resultados de encuestas.....	34
VI.-Solución -Propuesta.....	62
VI.I.-Creación de un foro Presencial.....	62
VI.II.-Contenido del programa.....	62
VI.III.-Reglas del foro.....	65
VII.-Conclusión.....	67
VIII.-Bibliografía.....	69

I.-Introducción

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; Actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, se analizara el caso de la Asociación Nacional De Distribuidores Niss.

La ANDANA , tiene como función principal representar los intereses individuales y Colectivos de la Red de Distribuidores de Automóviles NISS a nivel nacional, y presta sus servicios en sus oficinas ubicadas en Adolfo Ruiz No. 624, Col. del Valle, C.P. 03100, México, D.F.

El objetivo social de ANDANA es Fomentar y desarrollar la distribución en la República Mexicana de los automóviles NISS y otras marcas fabricadas por la misma empresa, así como sus accesorios y refacciones, Organizar Convenciones o Congresos con la finalidad de mejorar el desarrollo de la distribución de los automóviles de la marca. Servir de intermediarios entre los Asociados y la fábrica NISS en representación de los intereses de los Asociados. Crear órganos de consulta para preparar al personal de los distribuidores en talleres de las áreas técnicas, administrativas, económicas, financieras, publicitarias y comerciales.

La estructura organizacional de ANDANA cuenta 26 personas en las áreas de: Administración. Control y Administración de los recursos. Comercialización. Cuenta con áreas dedicadas a proporcionar información y buscar beneficios para los Asociados en todos los aspectos que involucran la operación de los Distribuidores, tales como: Cumplimiento de Políticas Comerciales, Mercadotecnia, Postventa, Licitaciones, Información y Estadística. Recursos Humanos y Capacitación. Fomentan la capacitación del personal de las diferentes áreas de los Distribuidores. Logística. Se encargan de la organización de eventos en los que participan los Asociados.

ANDANA pertenece a un grupo de empresas, las cuales complementan las necesidades de los Asociados y con las que tiene relación interna, dichas empresas

son: Grupo Andana controla y administra los paquetes accionarios de los Asociados. Administradora de Traslados controla y administra que se cumpla con las políticas de comercialización y traslado de unidades. Prestadora de Servicios Sime controla y administra al personal. Fundación Andana, controla y administra los recursos recibidos para la construcción de escuelas en todos los estados de la República. Sistema de Crédito Automotriz es la financiera de la marca, otorga créditos a todo tipo de personas que quieren adquirir un auto NISS.

De manera externa, interviene en las negociaciones con empresas que prestan servicios directamente a los Distribuidores, tales como Niss Mexicana, Aseguradoras, Financieras, otras Asociaciones, Agencias de viajes, proveedores e instituciones bancarias.

La situación financiera de ANDANA es estable, dado que los ingresos que recibe mensualmente son las cuotas los Asociados, mismas que corresponden a la venta de automóviles por cada Distribuidor.

En el siguiente trabajo se presenta un análisis acerca de la cultura y clima organizacional de la empresa, cuyo objetivo principal es el mejorar las condiciones tanto de los empleados como de la empresa.

La primera parte del trabajo consta de los antecedentes de la empresa tal como; La estrategia de negocio, visión, misión, filosofía, estructura organizacional, descripción del servicio que presta así como su ventaja competitiva.

Después se realiza el planteamiento del problema mediante un análisis del clima organizacional de la empresa a través de un análisis de prestaciones otorgadas a los trabajadores, costumbres organizacionales así como la aplicación de un cuestionario a los integrantes de dicha organización para medir la motivación, la integración, la comunicación, capacitación condiciones de trabajo etc.

II.- Antecedentes

II.I.-Estrategia del Negocio

La estrategia de negocio de Andana Niss es la “Cuota por unidad” que reciben de manera mensual y obligatoria por parte de los 230 asociados actuales de dicha asociación:

A continuación se muestra la aportación anual que recibe la Asociación:

UNIDADES MAYOREO - EJERCICIO 2012	204,565
CUOTA ANDANAC	90
CUOTA PROMEI	25
CUOTA TOTAL	\$170
Ingresos Cuota por Unidad	\$13,547,8487.00

→ Los que aportan dichas cuotas son:

CLIENTES (¿A quién le ofrezco mis servicios?)

Mis clientes están integrados por los 230 distribuidores, seccionados en cinco zonas a nivel nacional: Zona centro, Zona Norte, Zona sur, Zona libre y fronteriza, Zona occidente, Zona metropolitana.

CLIENTE	CARACTERISTICAS	NECESIDADES	CARACTERISTICAS DEL SATISFACTOR DEMANDADO
 ZONA CENTRO  ZONA NORTE  ZONA SUR  ZONA LIBRE Y FRONTERIZA  ZONA OCCIDENTE  ZONA METROPOLITA	Cuentan con un punto de venta “distribuidora” Cuentan con un paquete accionario valuado en \$9,000,000 Persiguen un fin en común “la venta de automóviles”.	Negociación con Niss Mexicana.	Institución confiable como intermediaria entre Nissan y los distribuidores para la obtención de mejores productos y precios en tiempo y forma.

Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA para poder determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">→ Ser la única asociación a nivel nacional que presta este tipo de servicio a la marca Nissan.→ Cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.→ Preocupación por la Satisfacción de los servicios por parte de los distribuidores (clientes).→ Contar con un presupuesto fijo mensual. Sus ingresos proceden de la marca de autos con más ventas en los últimos 29 meses.→ Tener una antigüedad de casi cincuenta años.→ Cuentan con una estructura organizacional y un tramo de control adecuado.	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">→ No cuenta con personal capacitado en todas las áreas de la empresa.→ No existe equidad de género.→ No cuenta con personal comprometido con la misión de la empresa (falta de identidad).→ Falta de reconocimiento al personal→ Falta de motivación al personal.→ Sueldos desproporcionados de acuerdo a las funciones que se realizan.→ Los empleados no tienen claro la misión, visión y objetivos de la asociación.→ Falta de valores compartidos en la Organización.→ Carecen de liderazgo en la organización.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">→ Los bancos están otorgando financiamiento “crédito automotriz” a los usuarios.→ Existe mayor inversión en la iniciativa privada en específico en el sector automotriz.→ Estar en el país “México” quien ocupa en lugar número diez, como productores de automóviles, camiones y partes del mundo.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">→ Importación de automóviles usados→ El aumento en la inflación a nivel nacional e internacional→ La inseguridad en el país→ Desempleo→ Competencia→ Crisis a nivel mundial→ Falta de los autos “estrella” los más vendidos.

II.II.-Visión

Ser la asociación de Distribuidores Automotrices líder en México, por su representatividad, capacidad de influir, unidad, respeto y credibilidad, basado en la armonía, convivencia y mejora continua de sus asociados.

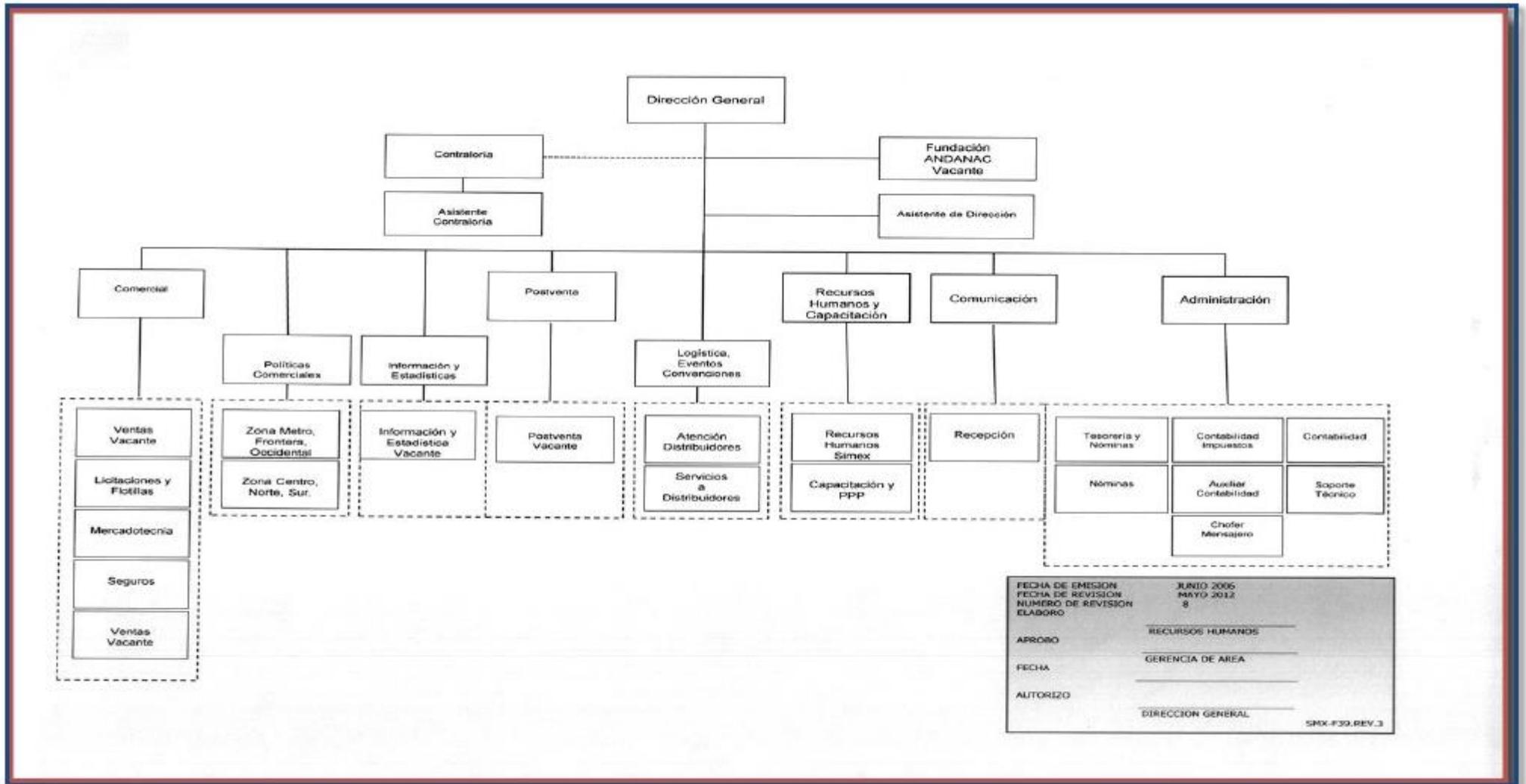
II.III.-Misión

Somos una Asociación que busca la satisfacción y bienestar de nuestros asociados representándolos para maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos. Visionaria y con capacidad negociadora. Que brinda servicios de asesoría, información, capacitación y protección a sus asociados, en un ambiente de respeto, ética y valores de sus integrantes.

II.IV.-Filosofía

Nuestro primer compromiso es la satisfacción de los clientes. Al esforzarnos con diligencia en aumentar nuestra base de consumidores, contribuimos al progreso y al enriquecimiento de nuestra sociedad.

II.V.-Recursos Humanos- Estructura Organizacional



II.VI.-Descripción del Servicio que se ofrece

En el cuadro siguiente se describe los servicios que otorga la Andanac a sus asociados.

SERVICIOS

SERVICIO	CARACTERISTICAS
Asesoría a la red de distribuidores NISSAN	Temas de ventas
	Mercadotecnia
	Postventa
	Comerciales
	Estadísticas
	Aseguradoras
	Capacitación y reclutamiento
	Monitoreo de precios
Organizador de eventos "logística"	Juntas de consejo
	Juntas zonales
	Juntas de comités
	Convenciones nacionales (contadores y distribuidores)
Creador de órganos de control	Capacitación al personal de la red de distribuidores en todas la áreas

II.VII.-Ventaja competitiva

ANDANAC pertenece a un grupo de empresas, las cuales complementan las necesidades de los Asociados y con las que tiene relación interna, dichas empresas son:

- Grupo Andana . Controla y administra los paquetes accionarios de los Asociados.
- Administradora de Traslados. Controla y administra que se cumpla con las políticas de comercialización y traslado de unidades.
- Prestadora de Servicios Sime. Controla y administra al personal.

- Fundación Andana. Controla y administra los recursos recibidos para la construcción de escuelas en todos los estados de la República.

- Sistema de Crédito Automotriz. Es la financiera de la marca, otorga créditos a todo tipo de personas que quieren adquirir un auto NISS.

III.I-Desarrollo Organizacional

III.I.I-¿Qué es el D.O?

El Desarrollo Organizacional es la disciplina que ve a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras. En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos. Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos.

El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuánto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

III.I.II.-Definiciones de D.O

Se presentan algunas definiciones para el entendimiento de lo que es el D.O:

- Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para la optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

- Es la tendencia destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

HARRIS

- Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

BENNIS

- Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

BECKHARD

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, podemos llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

- ✓ Es una estrategia educacional compleja

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

- ✓ Dirigida a toda la Organización

El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

- ✓ Administrada desde la alta gerencia

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.o. Tiene pocas probabilidades de tener éxito.

- ✓ Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

- ✓ Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

III.I.III.-Características del D.O

El D.O tiene ciertas características importantes:

- 1.-Es una estrategia educativa planeada.
- 2.-El cambio esta ligado a las exigencias que las organizaciones desea satisfacer, como:
 - a)Problemas de destino ¿a dónde desea ir la organización?
 - b)Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c)Problemas de eficiencia organizacional.
- 3.-Hace hincapié en el comportamiento humano
- 4.-Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
- 5.-Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- 6.-Lo agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a)Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b)Transferencia de valores humanos.
 - c)Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e)Mejores métodos para la solución de conflictos.

Para que el DO tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El DO no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada.

III.I.IV.-Surgimiento del D.O

Los autores Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan el origen del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos. En esta empresa se estudió el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Sin embargo, se considera que el movimiento como tal, surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas con respecto al hombre, la organización y el ambiente, buscando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El DO surge después de la teoría del comportamiento pero con un enfoque sistemático.

El origen del DO se atribuye a una serie de factores entre los cuales destacan: (a) la relativa dificultad al intentar sistematizar los conceptos de diversas teorías administrativas debido a que tenían enfoques diferentes y en ocasiones, entraban en conflicto con las demás teorías; (b) una profundización en el estudio acerca de la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones; (c) la creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupos; (d) la publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del N.T.L. en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones; (e) la magnitud y cantidad de cambios alrededor del mundo como el aumento del tamaño de las organizaciones, creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna; y (f) la fusión de dos tendencias: estudio de la estructura y estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Inicialmente, el DO se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, después pasó a la administración pública y por último, a todos los diferentes tipos de organizaciones humanas aplicando diversos modelos y procedimientos de acuerdo a los diferentes niveles organizacionales. Los modelos utilizados en el DO involucran principalmente, una serie de técnicas de diagnóstico y acción, habilidades interpersonales y gerenciales.

III.I.V.-Objetivos del D.O

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

- a) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados.
- b) Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma.
- c) Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.
- d) Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa.
- e) Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales.
- f) Establecer un clima de confianza y crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

III.I.VI.-Metas del D.O

Las metas del D.o. Pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- ✓ Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- ✓ Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- ✓ Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- ✓ Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- ✓ Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.

- ✓ Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- ✓ Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- ✓ Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

III.I.VII.-Planeación del D.O

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización. Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta.

Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros.

El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.

III.I.VIII.-Comportamiento organizacional

El objetivo de implementar un cambio organizacional es el mejorar los resultados de la operación y de las condiciones de las personas que conforman la organización. Para estructurar un plan de acción que conlleve un cambio significativo, primeramente se debe estudiar el comportamiento organizacional.

La filosofía del Comportamiento Organizacional (CO) tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos. El CO investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con

el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. Entre las variables que se toman en cuenta en el estudio del CO destacan: productividad, ausentismo, personalidad, valores, comportamiento en grupo y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, el CO posee un lado negativo, ya que los conocimientos y técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados tanto positivos como negativos. Cuando es utilizado con intenciones no éticas, se puede prestar para manipular a las personas en lugar de ayudarlas a desarrollar su potencial. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación. Por lo tanto, es de suma importancia que la organización en sus distintos niveles esté dirigida por personas con alta integridad ética y moral.

III.I.IX.-Factores que intervienen en el éxito del D.O

→ Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un factor que invariablemente se presenta en las distintas fases del DO. Se han desarrollado una serie de recomendaciones y técnicas encaminadas a la eliminación del estado de resistencia que afecta el clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales. Entre las principales recomendaciones para lidiar con el cambio destacan las siguientes: (a) anticipar el cambio; (b) adaptarse a la nueva situación en el menor tiempo posible; (c) disfrutar o al menos encontrar aspectos positivos; (d) vencer el miedo a lo desconocido; (e) eliminar hábitos y tendencias conservadoras; (f) ser flexible; (g) mantener una actitud positiva; (h) prepararse ante la posibilidad de cambios periódicos o constantes; y por último, (i) el estar atento a los pequeños cambios lo cual permite una mayor adaptación ante cambios más radicales.

→ Estilo de Liderazgo

En una organización, la administración y el liderazgo van de la mano. El liderazgo se define como la habilidad de comunicar a otros su potencial tan claramente que comiencen a verlo en ellos mismos. Un líder es aquel que puede influir en las personas y tiene seguidores como la consecución de un objetivo común. El líder conoce la motivación de las personas, los inspira y desarrolla su potencial. Dentro de toda organización, un liderazgo eficiente puede llevar al éxito cuando un liderazgo

equivocado o ineficiente, comúnmente lleva a la organización a la mediocridad o al fracaso. El éxito en el DO depende en gran medida, de las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación de quien se encuentra al frente de un proyecto; ya que el DO implica un alto grado de relaciones interpersonales.

→ Técnicas de Motivación

El proceso de DO dentro de cualquier organización, requiere de la participación de todos los que la conforman. Es importante contar con personal capacitado y competente pero también se le debe motivar y desarrollar el sentido de pertenencia para obtener a cambio su lealtad.

Entre las principales técnicas de motivación encontramos las siguientes: (a) desarrollar la auto-disciplina para una mayor efectividad; (b) escuchar primero para ser escuchado; (c) actuar como la causa y no como el efecto para maximizar el potencial; (d) evitar criticar a la alta administración ya que genera problemas de confianza; (e) mantener la calma y enfocarse en una tarea a la vez; (f) proporcionar retroalimentación constante; (g) solicitar sugerencias de los involucrados; (h) buscar acelerar el proceso del cambio y asegurarse de que los involucrados conozcan los beneficios que se obtendrán; (i) predicar con el ejemplo; (j) decir la verdad; (k) mantener la armonía con los superiores; (l) mantener el enfoque en los resultados; (m) tener seguridad en uno mismo; (n) enfocarse en prácticas y técnicas de comunicación que llevan a la persona a ser respetada; (o) perder el miedo a experimentar con distintos enfoques para revisar los resultados ya que se puede encontrar una mejor manera de realizar las tareas; (p) canalizar las fortalezas de los subordinados para maximizar su potencial; (q) fomentar la competitividad entre los subordinados; (r) mantener una actitud enfocada, positiva y entusiasta; (s) saber reconocer los errores; (t) fomentar la educación continua; (u) cumplir las promesas; (v) establecer fechas para el cumplimiento de los objetivos; (w) reforzar positivamente los logros ya sea mediante premios o reconocimiento verbal; y (x) evitar crear una atmósfera de estrés o tensión.

El desempeño de una persona es el reflejo de lo que se percibe de sí mismo en un determinado momento. Es importante otorgar a los subordinados un rango de libertad de participación en la toma de decisiones o facultación con el fin de desarrollar y

fortalecer la confianza en ellos mismos y el desempeño de los equipos.

III.I.X.-Justificación

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

El éxito del Desarrollo Organizacional encuentra su fuerza en la participación activa de sus miembros. A mayor participación, mejores resultados. Generalmente, las tareas están divididas por proyectos y las prácticas burocráticas tienden a su reducción o simplificación. Lo cual, facilita la estructura y la toma de decisiones acertadas. Es importante notar que en el actual entorno cambiante y competitivo, la capacidad de rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado resultan imprescindibles para el desempeño favorable de la organización.

El DO no es un sustituto de una administración ineficiente o de la falta de planeación, simplemente es otra área que funciona dentro de un sistema social mayor. Por lo tanto, se le debe considerar como un factor constante y permanente para la mejora continua y en consecuencia, para el logro de los objetivos organizacionales.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

III.II.-Clima organizacional

III.II.I-Definiciones del clima organizacional

Para Chiavenato; El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para Stem; El clima como una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional. Afirmando por consiguiente que el clima laboral es el “tiempo del lugar de trabajo”, así como el tiempo puede afectar las actividades diarias, el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados.

Para Brunet; Afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las

diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio

III.II.II-VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

→ Variables del ambiente físico:

- 1.-Ruido
- 2.-Limpieza
- 3.-Espacio de iluminación
- 4.-Instalaciones
- 5.-Ventilación
- 6.-Calor
- 7.-Frio

→ Variables Estructurales:

- 1.-Tamaño de la organización
- 2.-Organigrama
- 3.-Estructura formal

Las variables presentadas desempeñan un rol de vital importancia para la comprensión del desempeño y actitudes de los miembros de la organización, quienes se encuentran bajo la influencia directa de éstas.

→ Variables del ambiente social

- 1.-Conflicto
 - Entre personas
 - Entre Grupos
 - Entre Departamentos
- 2.-Amistad

→ Variables Personales

- 1.-Motivaciones
- 2.-Aptitudes
- 3.-Habilidades

- 4.-Destreza
- 5.-Actitudes
- 6.-Expectativas

→ Variables Propias del Comportamiento Organizacional

- 1.-Ausentismo
- 2.-Productividad
- 3.-Eficacia
- 4.-Eficiencia
- 5.-Rotacion
- 6.-Satisfaccion Laboral
- 7.-Apatia
- 8.-Improductividad

III.II.III.-Tipos de clima organizacional

1. Clima psicológico: Es, fundamentalmente, la manera en que cada miembro de la organización organiza, asimila y procesa sus experiencias del ambiente.
2. Clima agregado: “Percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones”.
3. Climas colectivos: Se combinan las percepciones de los individuos con los factores situacionales, estos elementos se mezclan en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.

III.II.IV.-Causas y consecuencias del clima organizacional

Existen dos clases de influencia del clima en los individuos:

- a) Influencia directa. Afecta a todos o a casi todos los miembros de la organización. También puede influir en alguna unidad o subunidad de la misma.

b) Influencia interactiva. El clima tiene ciertos efectos en el comportamiento de determinados miembros de la organización. De la misma forma, el efecto varía de persona a persona y puede incluso, no haberlo en otras.

III.II.V.-Características del clima organizacional

a) Permanencia. Habla de cierta estabilidad o poseer cambios relativamente graduales. La estabilidad puede sufrir cambios y/o trastornos que lleguen a perturbar de forma relevante el futuro de la organización.

b) Impacto. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Los empleados trabajarán mejor si el clima es agradable, tendrán más disposición para trabajar y cooperar entre sí. Un mal clima organizacional, impide el óptimo funcionamiento de la misma debido a los conflictos que suelen originarse y a la poca motivación para trabajar.

c) Compromiso e identificación. El clima organizacional influye en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Si un empleado no se siente a gusto en la organización donde labora, tampoco se sentirá identificado ni comprometido con los objetivos o intereses de la misma.

d) Comportamientos y actitudes. El individuo puede percibir cómo es el clima organizacional y contribuir a que éste continúe siendo agradable, pero también puede ejercer actitudes y comportamientos negativos que lejos de ayudar, ponen en peligro su desarrollo y evolución.

Para que el clima organizacional funcione de manera adecuada, es primordial atender a los elementos antes mencionados puesto que si se llegase a descuidar alguno de ellos, el resultado sería, evidentemente, un mal clima organizacional, o una organización conflictiva a causa de la falta de compromiso, identificación o comportamientos y actitudes negativas

III.II.VI.-Formas de clima organizacional

Sistema Autoritario:

- El tipo de clima que se presenta es de desconfianza, temor, incertidumbre e inseguridad.
- Las decisiones son tomadas en la cumbre de la estructura organizacional y desde allí se difunde la cadena de mando

Sistema Paternalista:

- El clima se basa en relaciones de confianza, estable y estructurado.

Sistema Consultivo:

- Existe un mayor grado de descentralización y delegación de responsabilidades, Aquí hay confianza y mayor grado de responsabilidad, cada miembro sabe cuál es su función y como se debe llevar a cabo.

Sistema Participativo:

- Las decisiones se toman en las diferentes áreas de la organización. Existe comunicación horizontal y vertical también existe la participación y cohesión grupal.
- El clima es de confianza en los diferentes niveles de la organización siendo satisfactorios para la mayoría de los integrantes.

III.II.VII.-Justificación

La cultura está inmersa en la identidad corporativa y viceversa, el reflejo de esa cultura en la vida laboral es lo que se conoce como clima organizacional; “en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.

En el clima organizacional se ven expresados los comportamientos de cada individuo que a su vez conforman el público interno.

Sin duda el clima se mantiene bajo una relación recíproca junto con los empleados o trabajadores. Las creencias y valores de las personas se transforman en comportamientos propios del clima y a su vez éste influye en el que hacer

cotidiano de los individuos.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan es por ello que la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento adyacente en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica siendo una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, rumbo al éxito.

III.III.-Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional

El clima organizacional es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos o variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Cómo el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas.

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO). Según Bennis (1969), el desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

En lo que respecta a la modificación del clima, la eficacia del cambio será mayor si se implican simultánea o conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos en la acción, sin que importe el tipo de programa de DO que se utilice. No sirve de nada tratar de modificar la percepción del clima en los empleados si no se toca la estructura física o el procesos organizacional que los rodea. Los miembros de la dirección y los empleados, deben modificar su forma de ver y de actuar.

IV.- Planteamiento Del Problema

Debemos estar conscientes del cambio y la adaptación que las organizaciones sufren al paso del tiempo, lo cual es una clave importante para mantener vigente nuestra organización, la innovación no siempre se traducirá en el lanzamiento de mejora en nuestros servicios, ahora las organizaciones buscan un mejoramiento interno.

El motivo principal del caso de estudio acerca de la cultura y clima organizacional en Andanac Nissan es para mostrar el impacto que este factor tiene en la empresa y al cual no se le ha dado importancia, lo que ha generado conflictos internos dentro de la misma.

Otro motivo importante por el cual se considera de vital importancia el diagnóstico de la cultura y clima organizacional en la empresa es facilitar la convivencia entre directivos, personal administrativo y trabajadores en general, donde se reconozcan como una comunidad cuyo trabajo tiene un significado valioso cuya identificación con las normas, valores y visión de la organización van de la mano; Ya que el tener definida una visión, una misión y valores organizacionales no quiere decir que los integrantes de la empresa conozcan y mucho menos que compartan determinada ideología

V.- Análisis Del Clima Organizacional

V.I.-Plantilla de Trabajadores

No EMPLEADOS:

Andanac cuenta aproximadamente con 26 personas distribuidas de la siguiente manera dentro de la organización.

No. de Trab.	NOMBRE
GER. GRAL. ANDANA	
21	EDUARDO
21	ANA LUISA
ATENCION A DISTRIBUIDORES	
13	VERONICA
11	MARIA GUADALUPE
21	MARTHA
18	MONICA
CONTRALORIA	
71	JORGE
14	ESTELA
GERENCIA ADMINISTRATIVA	
14	RODRIGO
16	AIDE
17	VICTOR
21	PABLO
21	OLIVIA
22	ALEJANDRA
PRECIO UNICO	
12	ANA MARIA
COMERCIALIZACION ANDANAC	
15	FABIANA
MKT Y PUBLICIDAD	
19	MARIA GUADALUPE
VTAS, FLOTILLAS y LCV	
21	MARGARITA
CAPACITACIÓN	
18	ANA LILIA
20	BETHZAIDA
21	PAMELA

V.II.-Prestaciones otorgadas al personal

a) IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

Para poder tener derecho a esta prestación se requiere tener la planta y esto se da después de los tres meses de prueba. (No en todos los casos)

b) Aguinaldo

Se otorga a los trabajadores 15 días conforme a lo que marca la Ley Federal y se paga en la primera quincena del mes de diciembre.

c) Prima vacacional

Se otorga la mínima de Ley, es decir, 25% de los días a que se tiene derecho. Se Paga la segunda quincena de Diciembre de cada año en forma automática.

d) Vacaciones conforme a la Ley Federal del Trabajo

Tiempo Trabajado	Período vacacional
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días
15 a 19 años	18 días
20 a 24 años	20 días
25 a 29 años	22 días

Una observación importante con respecto a esta prestación en determinadas áreas no puede tomar sus vacaciones de manera continua.

e) Fondo de Ahorro

Se otorga el 2% del salario diario, prestación que disminuye con faltas e incapacidades.

f) Comedor

Se otorga un boleto para ser utilizado con los diferentes establecimientos que se tiene convenio, el trabajador aporta solo el 50% del costo del boleto, aportando el otro 50% la empresa. El descuento se ha se directamente vía nómina.

g) Uniformes

Se realiza una junta anual para la selección de dichos uniformes, subsidiando el 50% de la empresa y el 50% se difiere en pagos mensuales. (Aplicable solamente a las mujeres).

V.III.-Costumbres Organizacionales

Para poder saber que costumbres organizacionales llevan a cabo dentro de la empresa se aplicó un cuestionario directamente al área de R.H así como la observación directa de dichas costumbres organizacionales.

Cuestionario aplicado el día 16 de abril 2013

1.- ¿En la asociación realizan algún tipo de celebración?, en caso de ser afirmativa ¿Qué celebran?, ¿Cómo lo festejan?, ¿Quiénes se reúnen?

R: Celebramos los cumpleaños poniendo una lista mensual delos cumpleaños, otorgándoles la salida a las tres de la tarde.

Nota: Se observó que se realizan festejos solamente a los jefes de área y directivo, estableciendo en algunas ocasiones celebraciones privadas entre conocidos convocados.

2. ¿Existe alguna clase de estímulos o premios?, ¿cuáles son?, ¿cómo son?

R: “Sí, existen premios de puntualidad y asistencia”. Reflejados de manera quincenal.

3. ¿Tienen comedor? ¿Quiénes comen en ese lugar?

R: Existe un área específica para poder comer, con las condiciones óptimas para poder ser utilizado y está disponible para todos los empleados de la empresa.

Nota: Una vez al mes esta área es utilizada por los asociados de la organización, ya que se realiza una comida con motivo de juntas de consejo mensual; Por lo cual en este día no puede ser utilizado por los empleados.

4. ¿Existe alguna clase de sanción? ¿Cómo cuál? (en caso de haberlas)

R: Si, en el caso de tener tres retardos en un mes será suspendido un día de trabajo con su respectivo descuento.

Retardo se considera checar después de 8:30 para la hora de entrada; En la hora de salida a comer se debe tomar solamente una hora de comida de no ser así también es considerada como retardo.

Nota: El personal tiene hora de entrada pero no de salida.

5. Usted ¿cómo cree que es la organización? (tranquila/creativa) ¿cómo la calificaría?

R: “Yo la calificaría institucional”.

A continuación se describirá de manera más detallada algunas de las respuestas expuestas por el área entrevistada.

a) Cumpleaños: Solamente se pega una lista mensual de los cumpleaños y se les otorga salida a las tres de la tarde.

b) Fiesta anual navideña.: Esta es la única celebración en la que todos los empleados conviven, Organizando una pequeña fiesta dentro de las instalaciones de la empresa.

V.IV.-Forma de comunicación dentro de la organización

La comunicación que se establece dentro de la asociación es vía correo electrónico (Outlook) de manera interna, así como la comunicación directa con los empleados de dicha empresa.

El tipo de comunicación que se genera es diversa ya que podemos decir que por medio de la observación se establece la siguiente comunicación:

- Descendente: El flujo de la información es desde la alta dirección hacia los jefes de área.
- Horizontal: Este tipo de comunicación se da de manera mensual o conforme sea necesaria entre los mismos niveles jerárquicos (Jefes de área).
- Formal: Se dice que es formal ya que siempre se envía correo electrónico y se confirma de enterado o recibido.
- Informa: Es muy común este tipo de comunicación dentro de la organización ya que los empleados de dicha asociación utilizan este medio para poder estar informados de los acontecimientos recientes.

Nota: No existe comunicación Ascendente debido a que los empleados no cuentan con la confianza suficiente de sus superiores y temen a las consecuencias que esto representa.

V.V.-Asignación de premios, estímulos y castigos

- Bono de puntualidad: Existe un checador, el cual monitorea el cumplimiento del horario de trabajo de los empleados por lo cual de manera quincenal se le proporciona un incentivo económico.
- Existen sanciones económicas y de suspensión de labores al no cumplir con las normas establecidas por la empresa en cuanto al horario de trabajo.
- Para el otorgamiento de permisos se debe realizar con anticipación el llenado de un formato describiendo el motivo de la usencia, el día, las horas de permiso así como la autorización de los superiores.

V.VI.-Resultados de encuestas

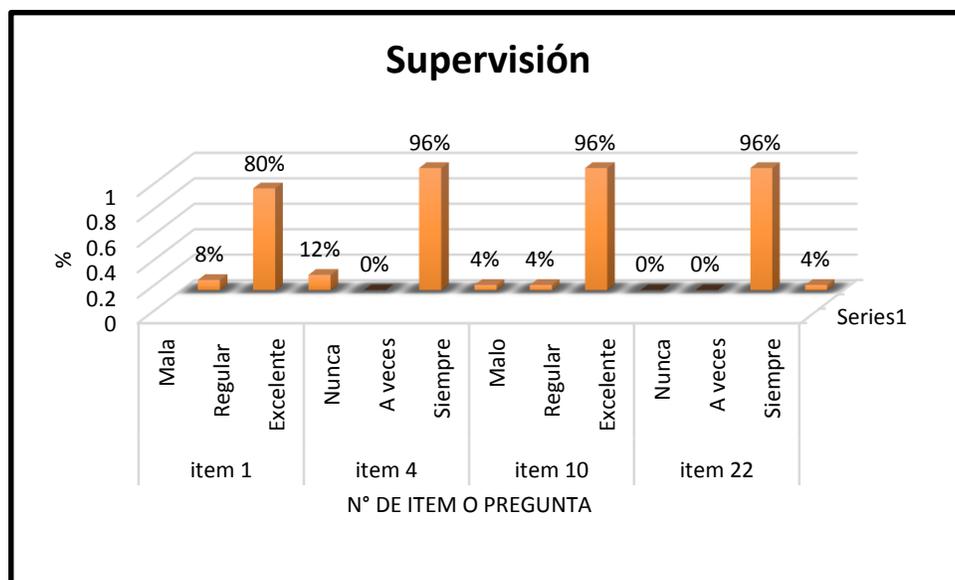
Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación del clima organizacional en Andanac, serán expuestos de la siguiente forma; en un primer momento se describirán por categorías según fueron establecidas en el cuestionario, ilustrándose de forma gráfica y tabular, posteriormente su presentación será en términos generales, agrupándose en sólo cuatro rubros (comunicación, satisfacción laboral, productividad e identificación con la empresa).

Categoría supervisión.

Esta categoría está integrada por cuatro ítem el N° 1, 4, 10 y 22.

- Ítem 1: Los resultados con respecto a la “relación entre mi jefe y sus subordinados” fueron de 80% (20 empleados) con una respuesta de (Regular) y un 12% (3 empleados) con respuesta (Excelente) y por ultimo con una respuesta de mala el 8% (2 empleados).

- Ítem 4: Los resultados con respecto a “mi jefe inmediato ignora los problemas de trabajo importantes de mi departamento” fueron del 96% (24 empleados) con una respuesta (A veces) y un 4% (un empleado) con una respuesta de siempre.
- Ítem 10: Los resultados con respecto a “Como califico el trabajo de mi jefe” fueron de 96% (24 empleados) con una respuesta de (Regular) y un 4% (un empleado) con una respuesta (mala).
- Ítem 22: Los resultados con respecto” Siento excesiva presión en la supervisión de mi trabajo” fueron de un 96% (24 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 4% (un empleado) con una respuesta de (Siempre).

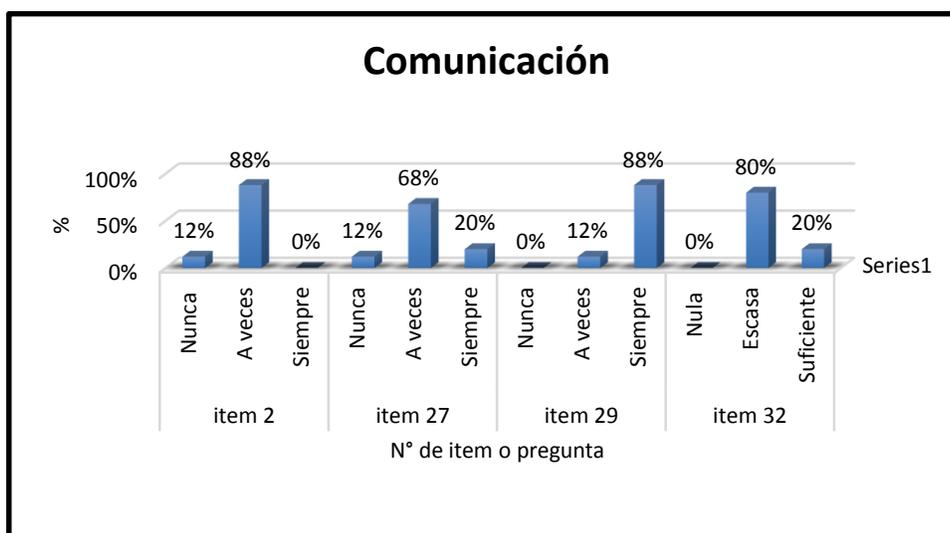


Grafica N°1. Muestran una regular relación entre jefe y empleados, sin embargo algunas veces se ignoran los conflictos en el departamento a pesar de que la supervisión suele ser regular, evaluando por tanto el desempeño del jefe como regular.

Categoría comunicación.

Esta categoría está integrada por cuatro ítem el N° 2, 27, 29 y 32.

- Ítem 2: Los resultados con respecto a la pregunta ¿Cuándo tengo problemas puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe inmediato sin tener represalias? Fueron del 88% (22 empleados) con una respuesta de a veces y un 12% (3 empleados) con una respuesta de nunca).
- Ítem 27: Los resultados con respecto “La dirección se esfuerza para conocer las opiniones y maneras de pensar de los empleados” fueron del 68% (17 empleados) con una respuesta de (A veces); Un 20% (5 empleados) con una respuesta de (Siempre) y un 12% (3 empleados) con una respuesta de (Nunca).
- Ítem 29: Los resultados con respecto “Mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo” fueron del 88% (22 empleados) con una respuesta de siempre y el 12% (3 empleados) con una respuesta de (A veces).
- Ítem 32: Los resultados con respecto “La información que recibo de la dirección sobre lo que pasa en la empresa es” (Escasa) con un 80% (20 empleados) y un 20% (5 empleados).

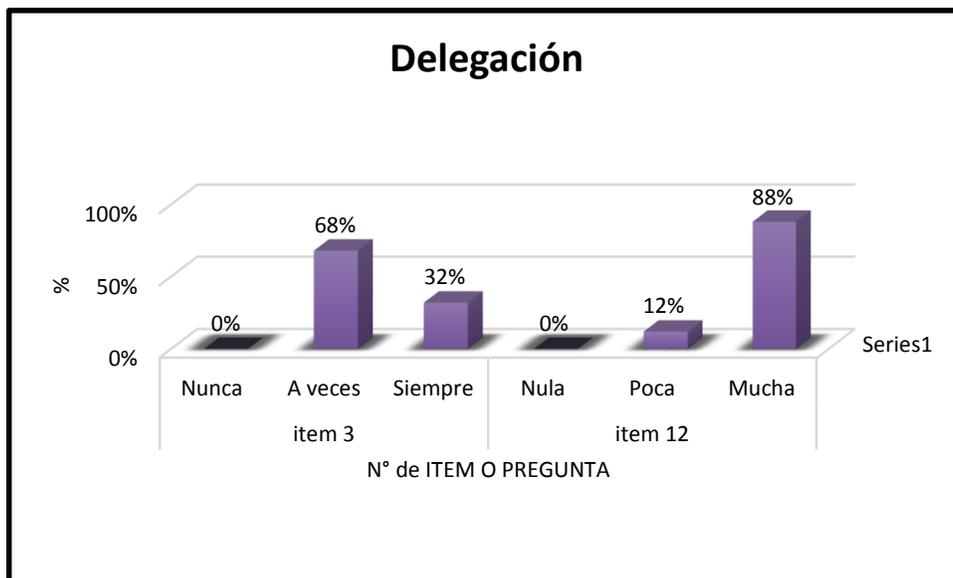


Grafica N°2. Muestran que solo A veces los empleados pueden acudir a niveles superiores al de su jefe inmediato sin tener represalias; Sin embargo la dirección A veces se esfuerza por conocer las opiniones de los empleados Contando siempre con información necesaria para la realización de las actividades de manera directa del jefe inmediato siendo escasa la información con respecto a la dirección de la empresa.

Categoría delegación.

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 3 Y 12

- Ítem 3: Los resultados con respecto a “Mi jefe me da la suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar mi puesto” fueron del 68% (17 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 32% (8 empleados) con una respuesta de (Siempre).
- Ítem 12: Los resultados con respecto “La dirección otorga la suficiente autoridad a los jefes “fueron del 88% (22 empleados) con una respuesta de (Mucha).

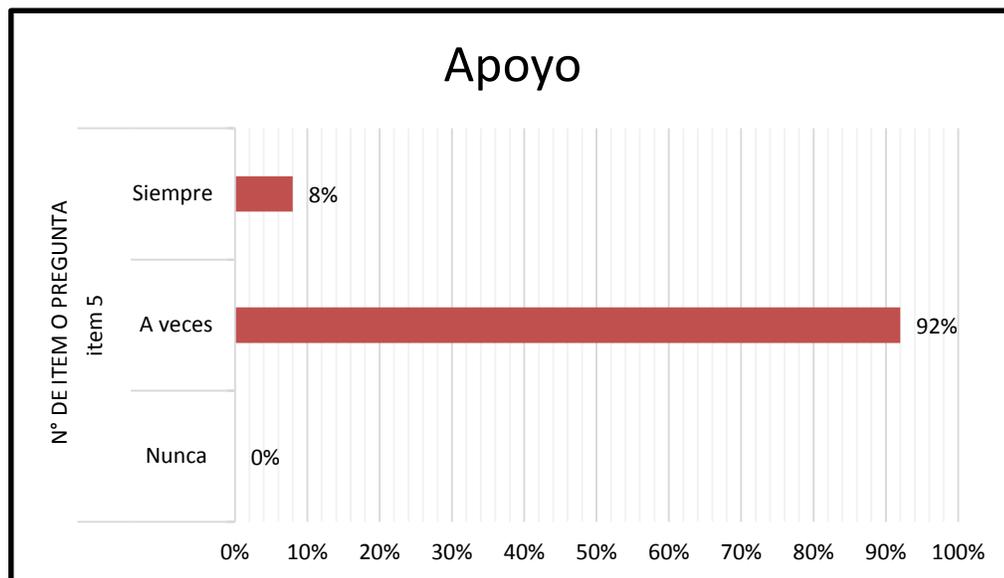


Grafica N°3. Se muestra que la pregunta respecto “Mi jefe me da la suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar mi puesto” suele ser “A veces “ y con respecto si la dirección otorga la suficiente a utoridad a losjefes fue una respuesta de mucha.

Categoría de Apoyo.

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 5.

- Ítem 5: Los resultados con respecto “Mi jefe inmediato nos ayuda a mí y a mis compañeros a mejorar nuestro trabajo” fueron del 92% (23 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 8% (2 empleados) con una respuesta de (Siempre).

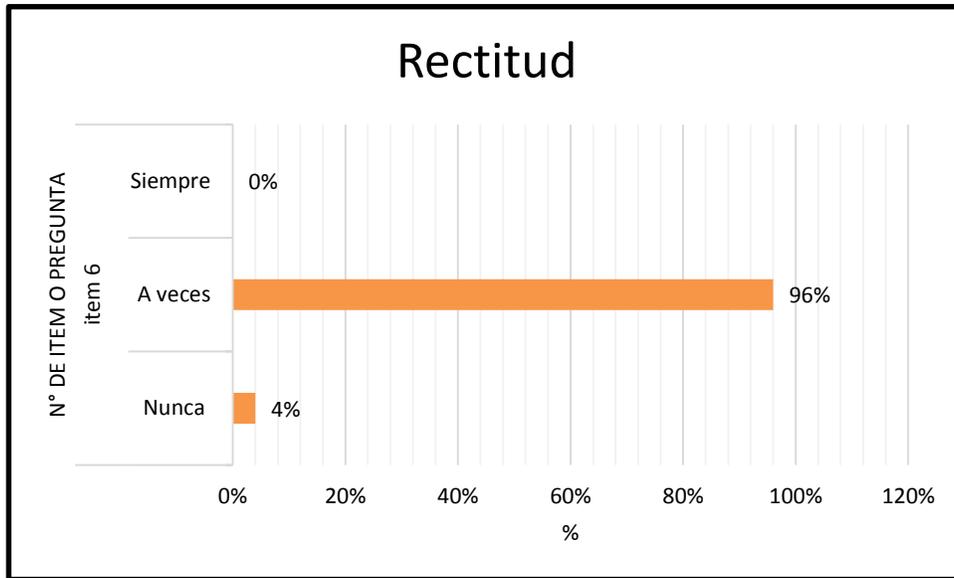


Grafica N°4.-Muestra que solo A veces los empleados reciben apoyo para mejorar su trabajo.

Categoría de Rectitud.

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 6.

- Ítem 6: Los resultados con respecto a si “Mi jefe es justo con nosotros” fueron de 96% (24 Empleados) con una respuesta de (A veces) y un 4% (un empleado) con una respuesta de (Nunca).

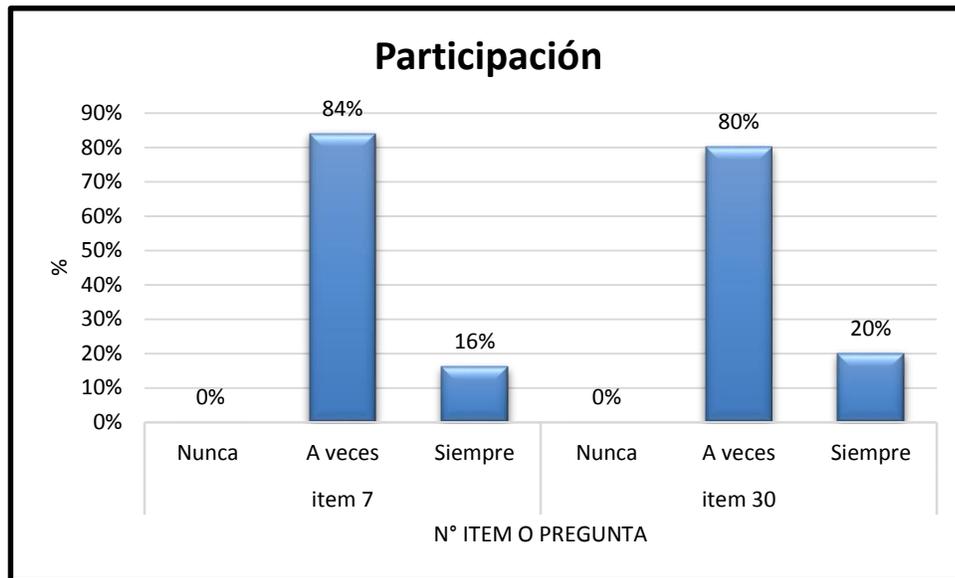


Grafica N°5. Muestra que solo A veces “El jefe es justo con los empleados” de la organización

Categoría de Participación.

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 7 y 30.

- Ítem 7: Los resultados con respecto a si “Mi jefe solicita mis ideas y sugerencias para resolver problemas de trabajo” fueron de 84% (21 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 16% (4 empleados) con una respuesta de (Siempre).
- Ítem 30: Los resultados con respecto a si “Se toma en cuenta a las personas con conocimientos sobre un problema para tomar decisiones” fueron de un 80% (20 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 20% (5 empleados) con una respuesta de (Siempre).



Grafica N°6. Muestra que solo A veces los jefes solicitan las ideas de los empleados para resolver problemas y también solo A veces “Se toma en cuenta a las personas con conocimientos sobre un problema para tomar decisiones.

Categoría Actividades y Objetivos

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 8.

- Ítem 8: Los resultados con respecto “Conozco bien las obligaciones y responsabilidades de mi puesto” fueron de 100% con una respuesta de (Mucho).

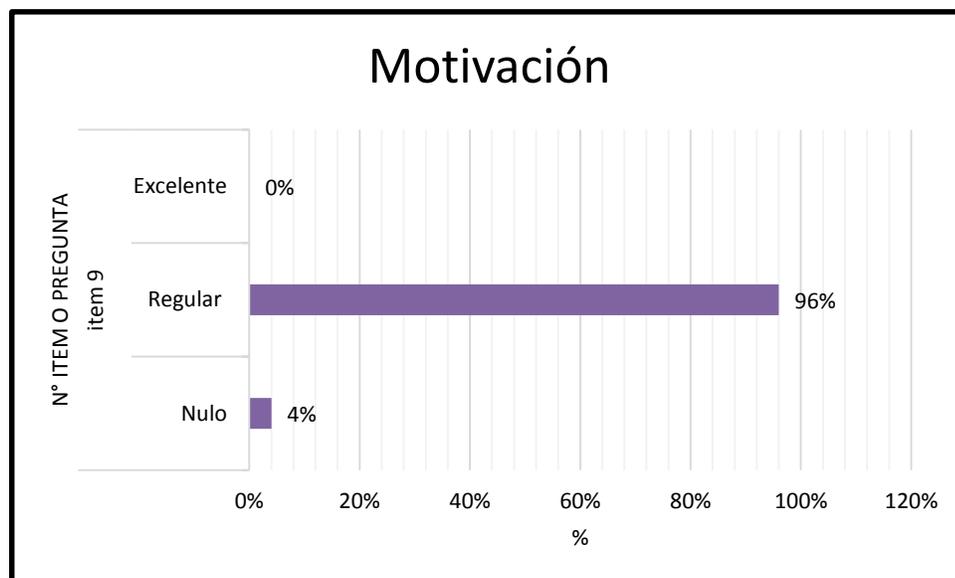


Grafica N°7. Muestran un 100% de respuestas acerca de la pregunta “Conozco bien las obligaciones y responsabilidades de mi puesto” con un respuesta de (Mucho).

Categoría Motivación

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 9.

- Ítem 9: Los resultados con respecto a la pregunta “Como siento el reconocimiento que recibo cuando hago un buen trabajo “fueron de 96% (24 empleados) con una respuesta (Regular) y un 4% (un empleado) con una respuesta (Nulo).

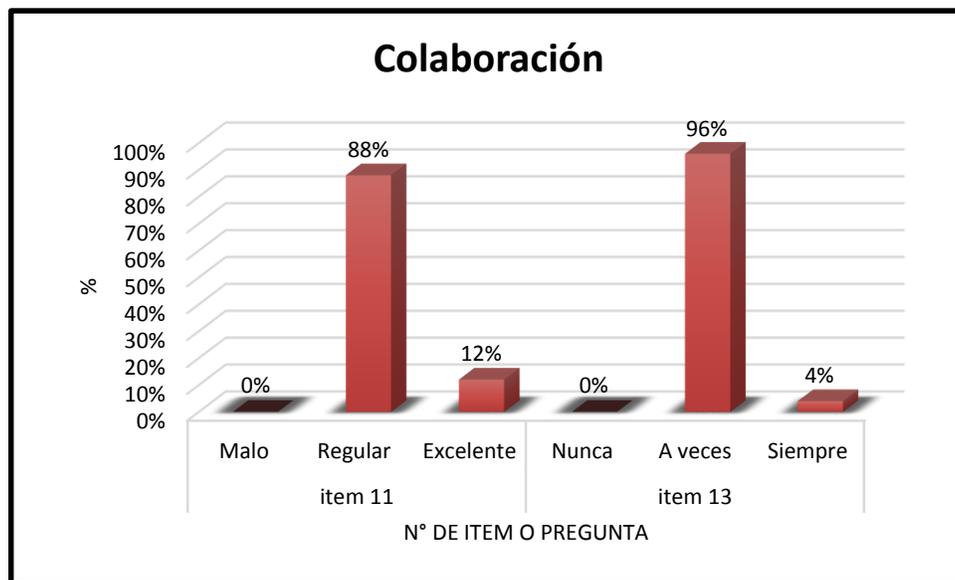


Grafica N°8. Muestra resultados regulares con respecto a “Como siento el reconocimiento que recibo cuando hago un buen trabajo.

Categoría Colaboración

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 11 y 13.

- Ítem 11: Los resultados con respecto a cómo es “La integración con otros grupos de trabajo” y los resultados fueron 88% (22 empleados) con una respuesta (Regular) y un 12% (3 empleados) con una respuesta de excelente.
- Ítem 13: Los resultados con respecto a “Mis compañeros cooperan para que el trabajo se realice” fueron de 96% (24 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 4% (un empleado) con una respuesta de (Siempre).

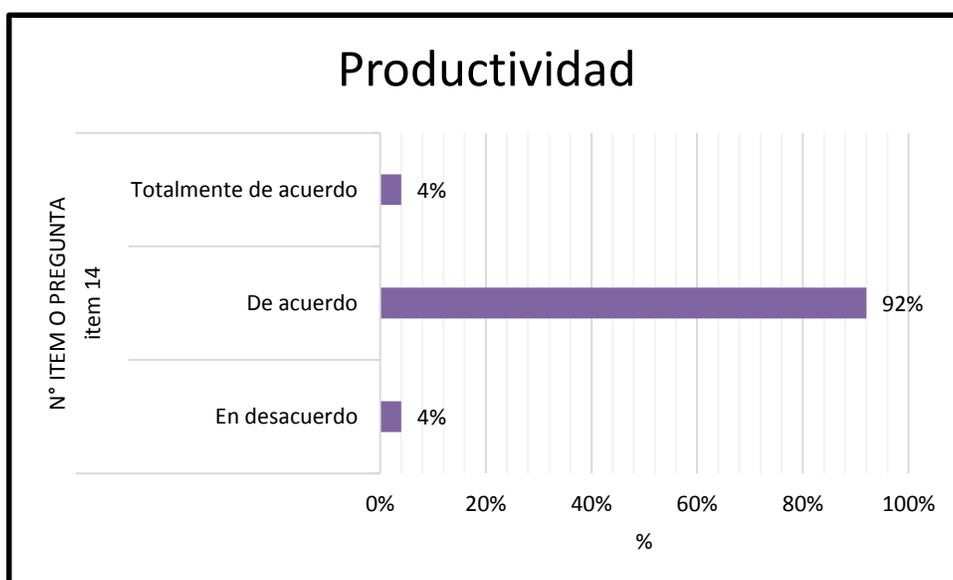


Grafica N°9. Muestran que la integración con otros equipos de trabajo es regular y la cooperación entre los compañeros se da A veces.

Categoría de Productividad

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 14.

- Ítem 14: Los resultados con respecto si “Mi departamento está bien organizado y es eficiente” los resultados fueron de 92% (23 empleados) con una respuesta de (De acuerdo) y un 4% (un empleado) con una respuesta de (Totalmente de acuerdo).

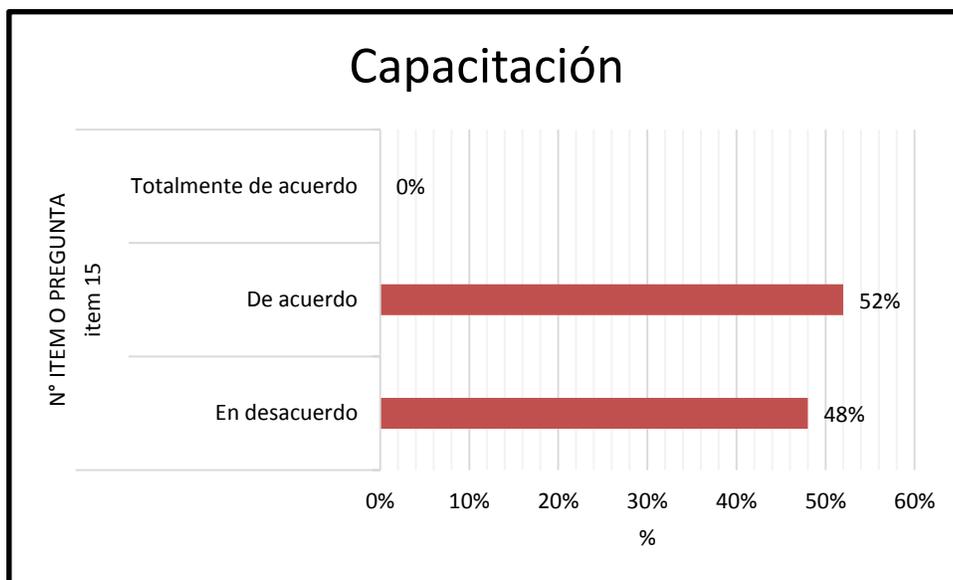


Grafica N°10. Muestran que sus departamentos están bien organizados y son eficientes con una respuesta De acuerdo en su mayoría.

Categoría de Capacitación

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 15.

- Ítem 15: Los resultados con respecto “Recibí una buena capacitación para desempeñar mi trabajo actual” fueron del 52” (13 empleados) con una respuesta de (De acuerdo) y un 48% (12 empleados) con una respuesta en (Desacuerdo).

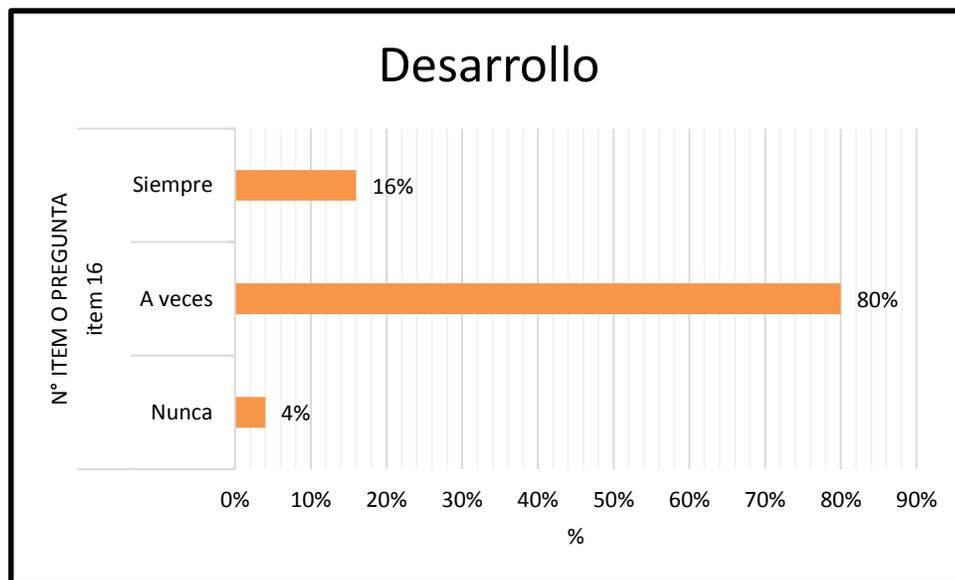


Grafica N°10. Muestran que sus departamentos están bien organizados y son eficientes con una respuesta De acuerdo en su mayoría.

Categoría de Desarrollo

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 16.

- Ítem 2: Los resultados con respecto a la pregunta “En la empresa tengo la oportunidad para incrementar mis conocimientos y habilidades” fueron de un 80% (20 empleados) con una respuesta de (A veces), un 16% (4 empleados) con una respuesta de (Siempre) y por ultimo un 4% (una persona) con una respuesta de nunca.

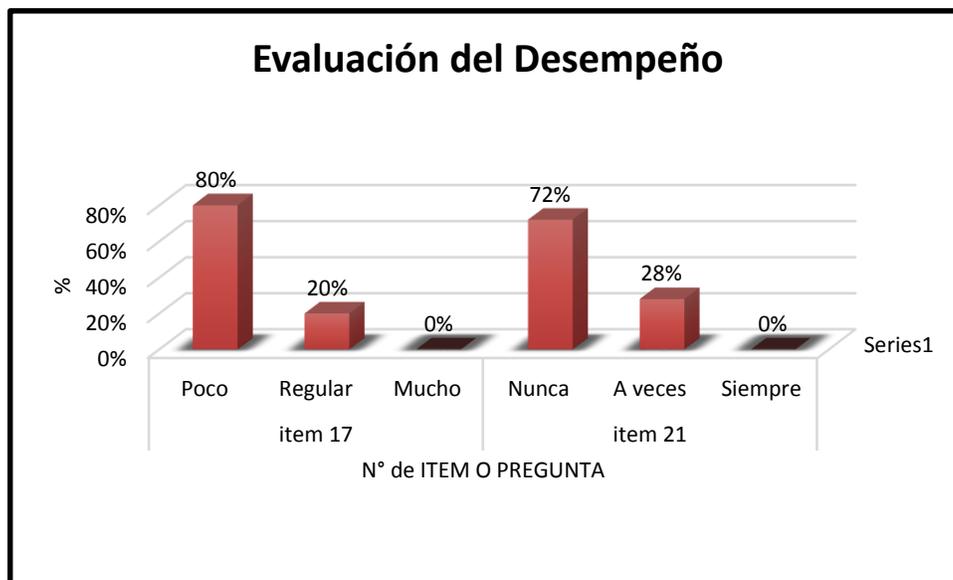


Grafica N°12. Muestran una tendencia de A veces con respecto si tienen la oportunidad para incrementar mis conocimientos y habilidades.

Categoría de Evaluación del Desempeño

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 17 y 21.

- Ítem 17: Los resultados con respecto a si “Conozco y entiendo el sistema con el que califica mi desempeño en el trabajo fueron de un 80% (Poco) con una respuesta de poco y un 20% (5 empleados) con una respuesta de (Regular).
- Ítem 21: Los resultados con respecto de la pregunta “Mi jefe dedica tiempo suficiente para hablar conmigo sobre la evaluación de mi trabajo” los resultados fueron de 72% (18 empleados) con una respuesta de (Nunca) y un 28% (7 empleados) con una respuesta de (A veces).

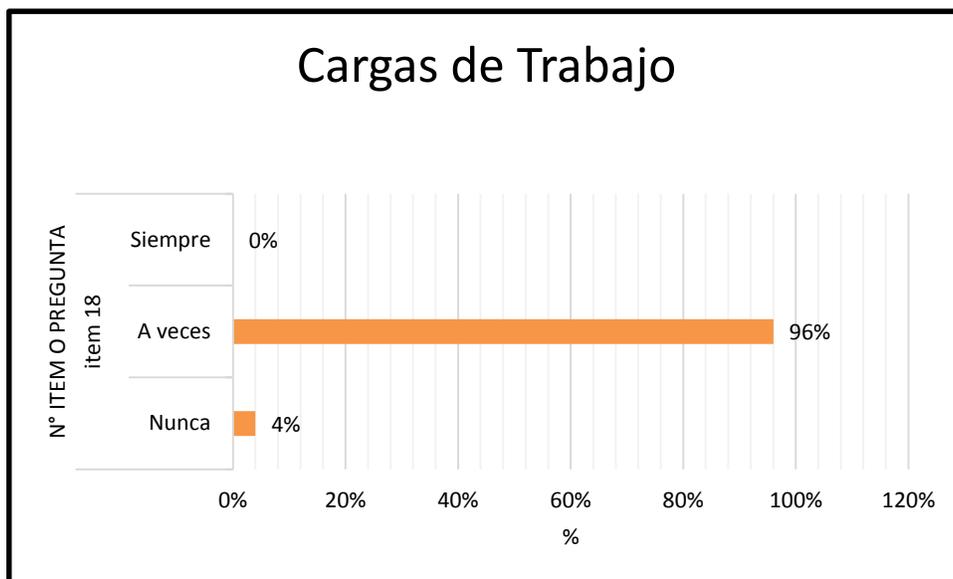


Grafica N°13. Muestran un desconocimiento del sistema de evaluación para medir su desempeño así como una respuesta negativa con respecto hacia un tiempo de dedicación para hablar con los empleados sobre la evaluación de sus funciones.

Categoría de Cargas de Trabajo

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 18.

- Ítem 2: Los resultados con respecto al “Volumen de trabajo que tengo me impide hacerlo con eficiencia y calidad” fueron de 96% (24 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 4% (un empleado) con una respuesta de (Nunca).

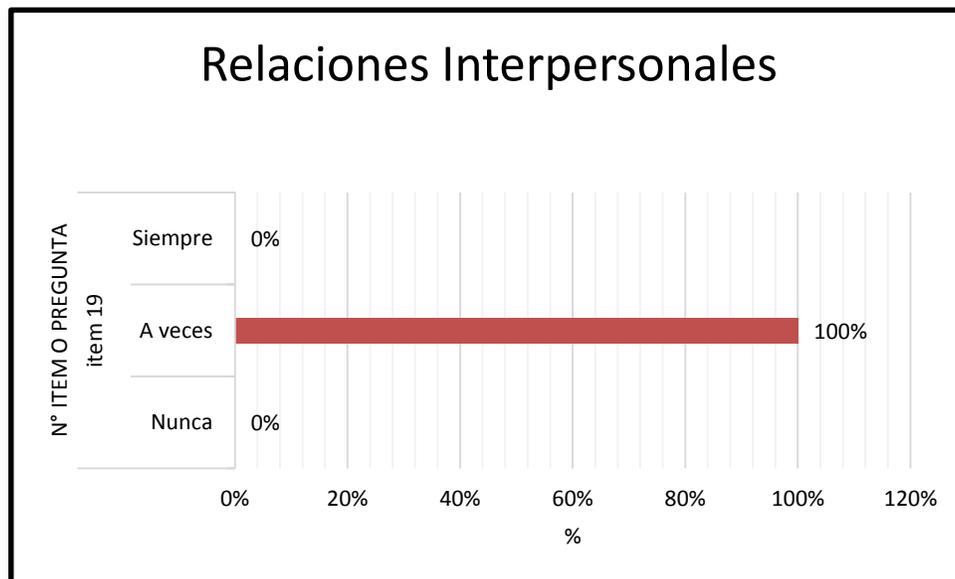


Grafica N°14. Muestran una tendencia a la respuesta A veces con respecto al volumen de trabajo que tengo me impide hacerlos con eficiencia y calidad.

Categoría Relaciones Interpersonales

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 19.

- Ítem 19: Los resultados con respecto a la pregunta “Existe un buen ambiente de trabajo en mi departamento” fueron de un 100% (25 empleados) con una respuesta de (A veces).

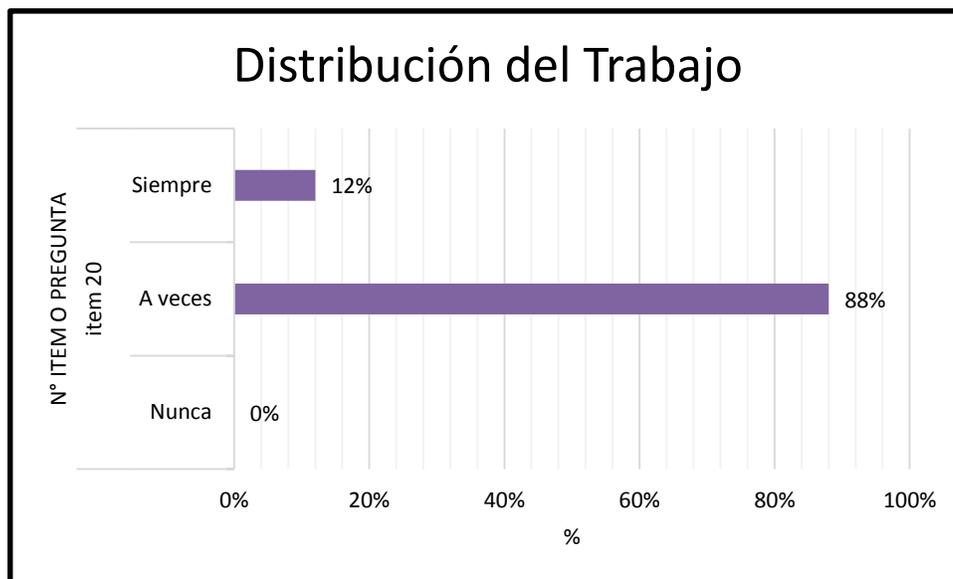


Grafica N°15. Muestra una tendencia hacia la respuesta A veces con respecto a la pregunta “Existe un buen ambiente de trabajo en mi departamento”.

Categoría Distribución del Trabajo

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 20.

- Ítem 20: Los resultados con respecto a las “Cargas de trabajo en el departamento se reparten en forma justa entre nosotros” fueron de un 88% (22 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 12% (3 empleados) con una respuesta de (Siempre).

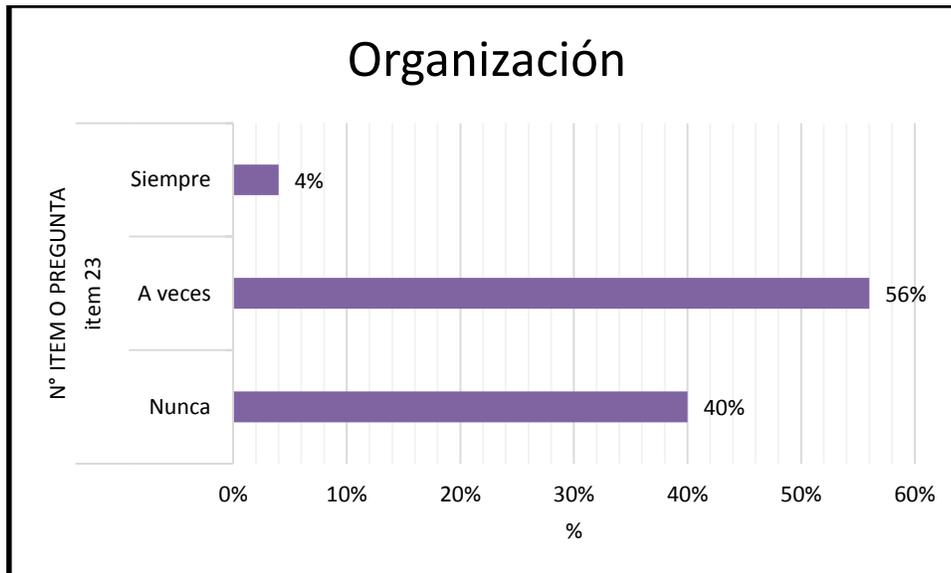


Grafica N°16. Muestra que las Cargas de trabajo en los departamentos Solo A veces se reparten en forma justa entre todos.

Categoría Organización

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 23.

- Ítem 23: Los resultados con respecto a la pregunta “Me asignan frecuentemente varias actividades y metas que interfieren unas con otras, haciendo difícil su cumplimiento fueron de un 56% (14 empleados) con una respuesta de (A veces), un 40% (10 empleados) con una respuesta de (Nunca) y finalmente un 4% (un empleado) con una respuesta de (Siempre).

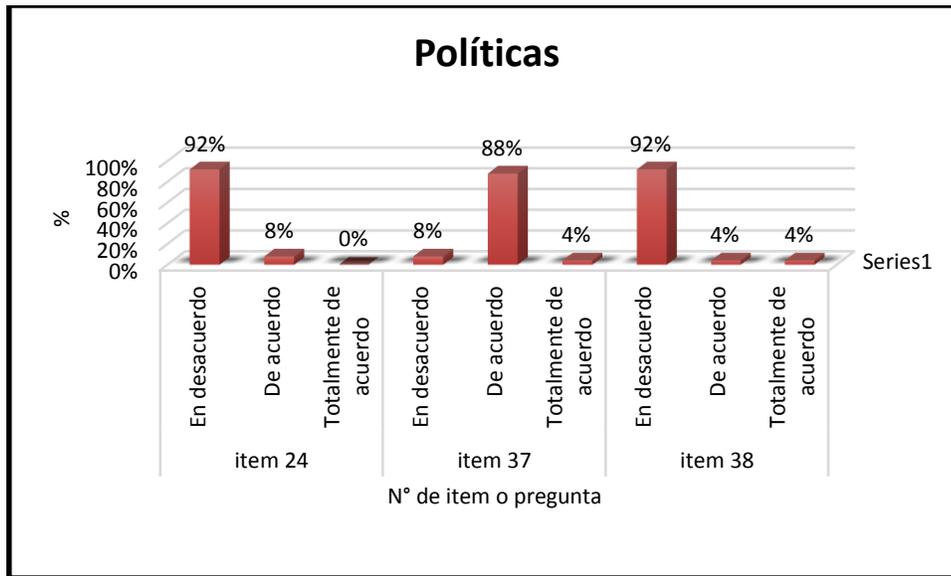


Grafica N°17. Muestra que A veces les asignan actividades y metas que interfieren unas con otras, haciendo difícil su cumplimiento.

Categoría Políticas

Esta categoría está integrada por tres ítem el N° 24, 37 y 38.

- Ítem 24: Los resultados con respecto a la pregunta “En la empresa el trato es equitativo para todos los trabajadores” fueron de 92% (23 empleados) con una respuesta (De desacuerdo) y un 8% (2 empleados) con una respuesta (De acuerdo).
- Ítem 37: Los resultados con respecto a la pregunta “La rectitud y honradez tiene mucha importancia en mi empresa” fueron de un 88% (22 empleados) con una respuesta (De acuerdo), un 8% (2 empleados) con una repuesta (En desacuerdo) y finalmente un 4%(un empleado) con una respuesta de (Totalmente de acuerdo).
- Ítem 38: Los resultados con respecto a la pregunta “Las oportunidades de desarrollo son iguales para todos en la empresa” fueron de 92% (23 empleados) con una respuesta (En desacuerdo), un 4%(un empleado) con una respuesta (De acuerdo) y finalmente un 4% (un empleado) con una respuesta de (Totalmente de acuerdo).

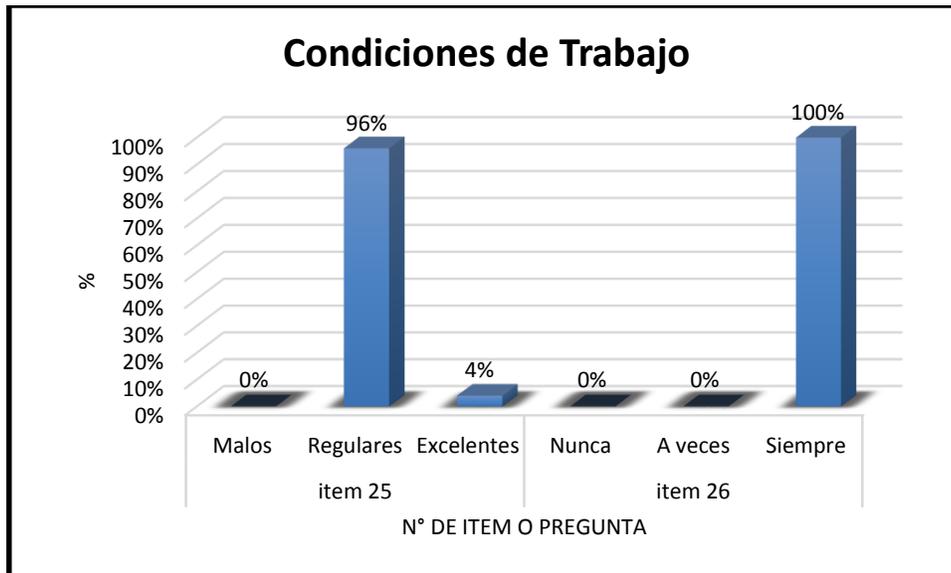


Grafica N°18. Muestra que A veces les asignan actividades y metas que interfieren unas con otras, haciendo difícil su cumplimiento.

Categoría Condiciones de Trabajo

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 25 y 26.

- Ítem 25: Los resultados con respecto a la pregunta “El mantenimiento general de las máquinas y equipo, así como de la limpieza del área son” fueron de un 96% (24 empleados) con una respuesta (Regular) y un 4% (un empleado) con una respuesta (Excelente).
- Ítem 26: Los resultados con respecto a la pregunta “Tengo el espacio, equipo, material etc. Necesarios para cumplir mis labores en forma eficiente” fueron de un 100% (25 empleados) con una respuesta de (Siempre).

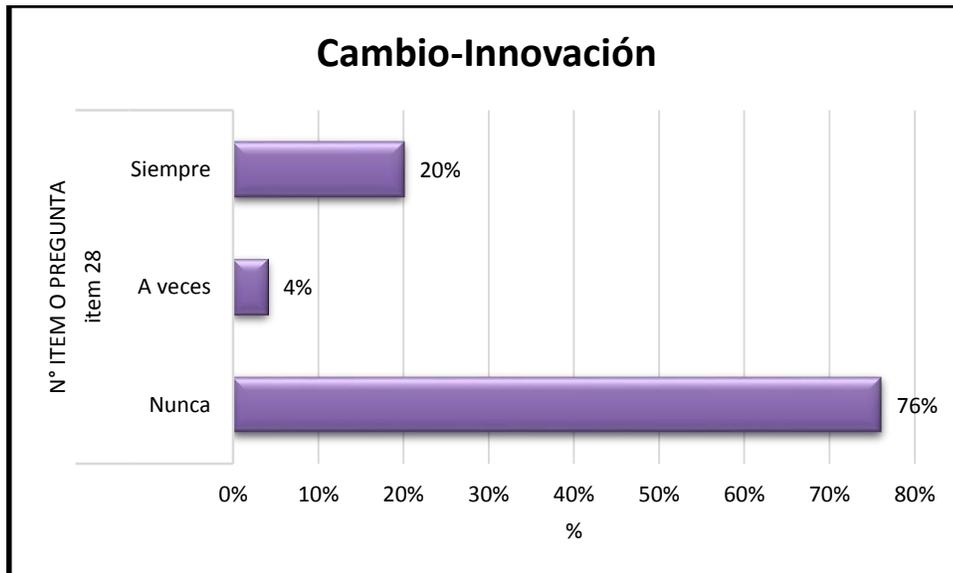


Grafica N°19. Muestra que el mantenimiento general de las máquinas y el equipo, así como la limpieza en el área son regulares; Teniendo siempre el espacio, el material y equipo necesario para realizar las labores de forma eficiente.

Categoría Cambio-Innovación

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 28.

- Ítem 28: Los resultados con respecto a la pregunta “A los trabajadores e nos alienta a ser creativos e innovadores (desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas)” fueron de un 76% (19 empleados) con una respuesta de (Nunca), un 20% (5 empleados) con una respuesta de (Siempre) y finalmente un 4% (un empleado) con una repuesta de (A veces).

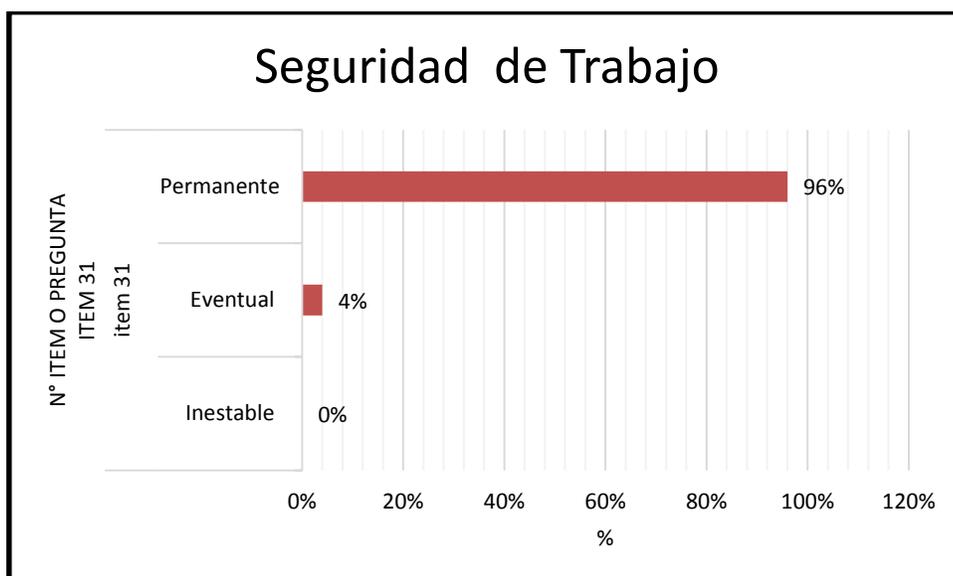


Grafica N°20. Muestra que a los trabajadores Nunca se les alienta para ser creativos e innovadores (desarrollando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas).

Categoría Seguridad de Trabajo

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 31.

- Ítem 31: Los resultados con respecto a la pregunta “La estabilidad o permanencia de empleo en la empresa es” fueron de 96% (24 empleados) con una respuesta de (Permanente) y un 4% (un empleado) con una respuesta de (Eventual).

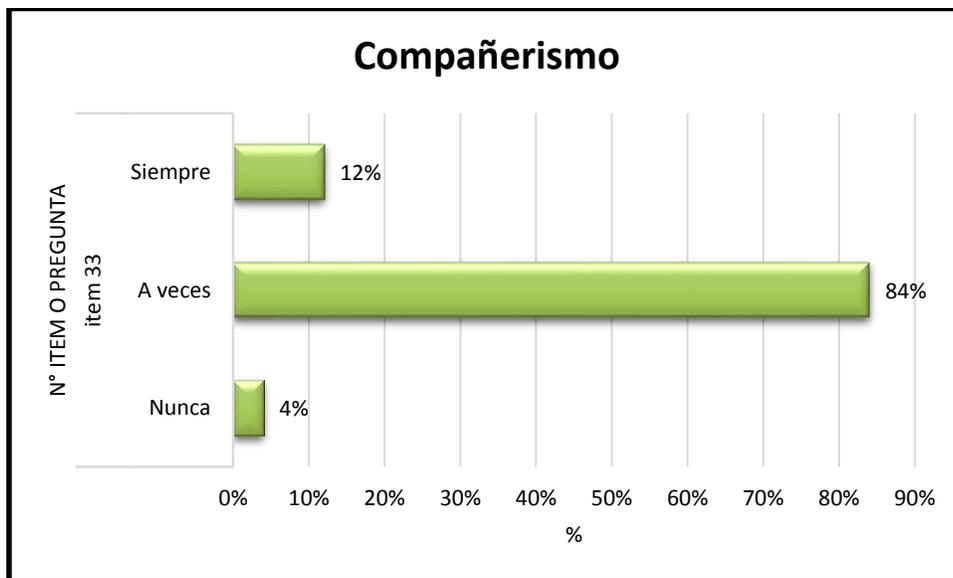


Grafica N°21. Muestra que los trabajadores tienen una estabilidad de empleo permanente en la empresa.

Categoría Compañerismo

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 33.

- Ítem 31: Los resultados con respecto a la pregunta “Mis compañeros de trabajo se solidarizan en los problemas de trabajo que se presentan” fueron de un 84% (21 empleados) con la respuesta (A veces), un 12% (3 empleados) con una respuesta de (Siempre) y finalmente un 4% (Un empleado) con una respuesta de (Nunca).

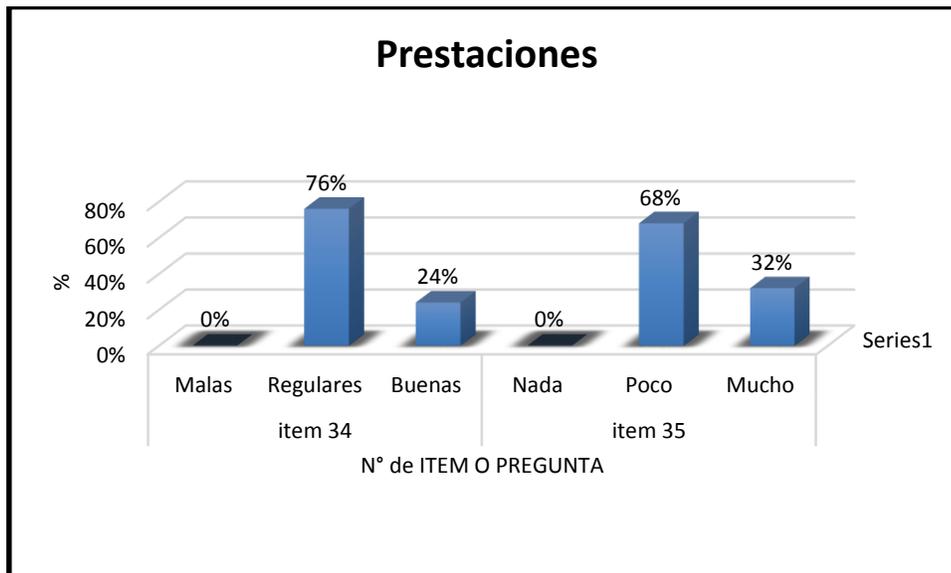


Grafica N°22. Muestra que solo A veces se da el compañerismo con respecto a la solidaridad en los problemas de trabajo que se presenten.

Categoría Prestaciones

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 34 y 35.

- Ítem 31: Los resultados con respecto a la pregunta “Como califico el paquete de prestaciones que al empresa otorga” fueron de un 76% (19 empleados) con una respuesta de (Regulares) y un 24% (6 empleados) con una respuesta de (Buenas).
- Ítem 35: Los resultados con respecto a la pregunta “Conozco bien las prestaciones y beneficios que otorga la empresa y como obtenerlos” fueron de un 68% (17 empleados) con una respuestas de (Poco) y un 32% (8 empleados) con una respuesta de (Mucho).

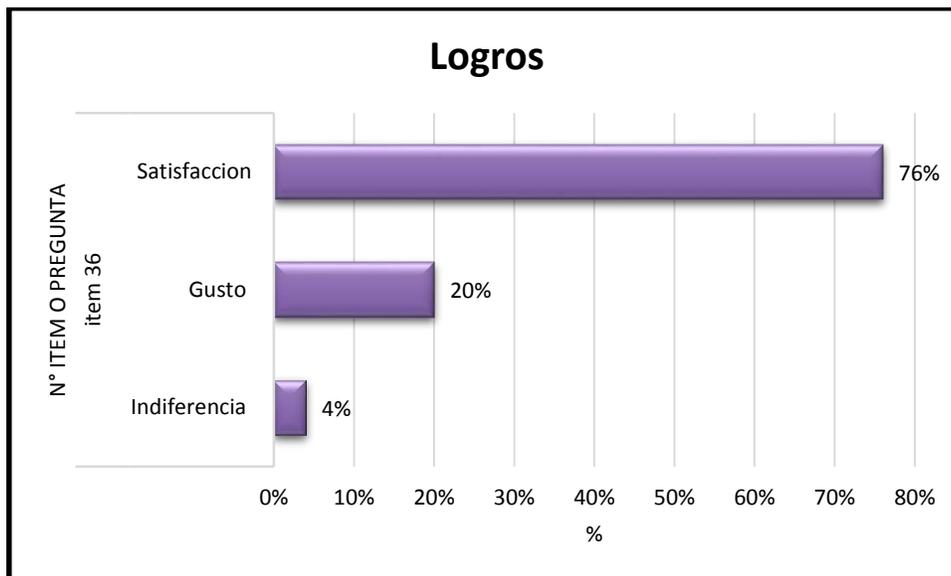


Grafica N°23. Muestra una calificación Regular con respecto al paquete de prestaciones que la empresa otorga así como Poco conocimiento de las prestaciones y beneficios que otorga la empresa y la forma de cómo obtenerlos.

Categoría Logros

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 36.

- Ítem 36: Los resultados con respecto a la pregunta “Los logros y resultados en mi trabajo me producen” fueron de un 76% (19 empleados) con una respuesta de (Satisfacción), un 20% (5 empleados) con una respuesta de (Gusto) y finalmente un 4% (un empleado) con una respuesta de (Indiferente).

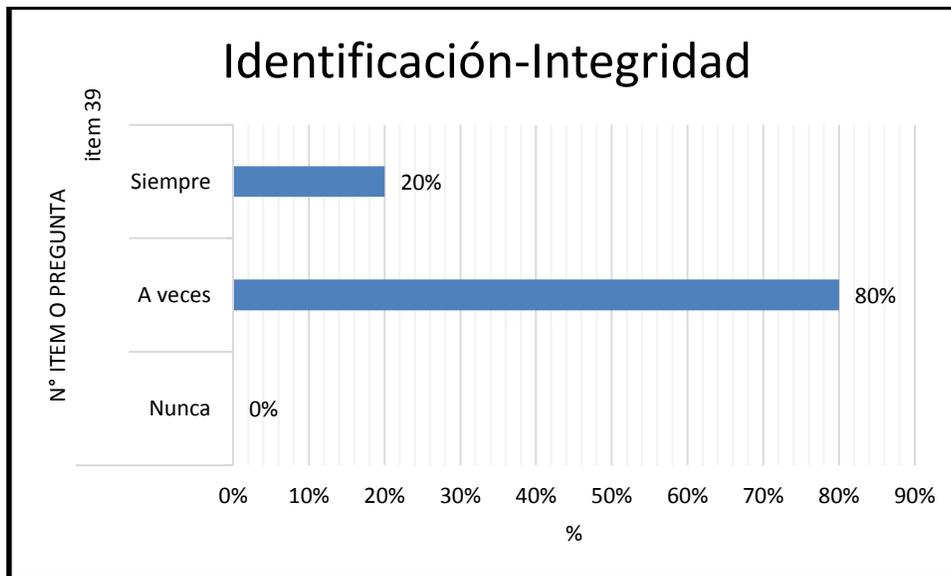


Grafica N°24. Muestra que los logros y resultados en el trabajo de la mayoría de los empleados producen Satisfacción.

Categoría Identificación-Integración

Esta categoría está integrada por el ítem el N° 39.

- Ítem 39: Los resultados con respecto a la pregunta “Yo recomiendo a mi empresa como un buen lugar para trabajar” fueron de un 80% (20 empleados) con una respuesta de (A veces) y un 20% (5 empleados) con una respuesta de (Siempre).

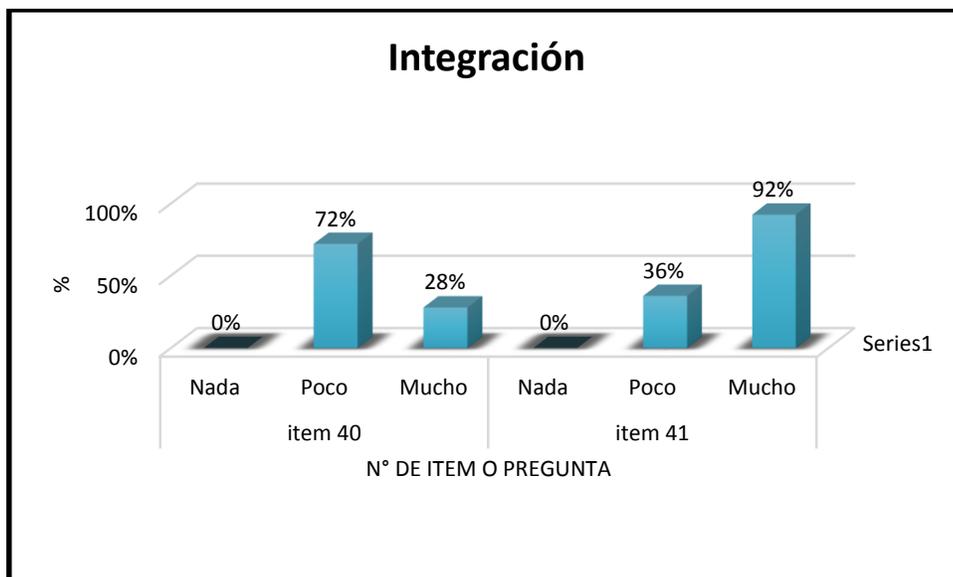


Grafica N°25. Muestra que solo A veces recomiendan su empresa como un buen lugar para trabajar.

Categoría Integración

Esta categoría está integrada por los ítem el N° 40 y 41.

- Ítem 40: Los resultados con respecto a la pregunta “Que tan satisfecho me siento en mi puesto actual” fueron de 72% (18 empleados) con una respuesta de (Poco) y 28% (7 empleados) con una respuesta de (Mucho).
- Ítem 41: Los resultado con respecto a la pregunta “Que tan satisfecho me siento con la empresa” fueron de 92% (24 empleados) con una respuesta de (Mucho) y un 36% (9 empleados) con una respuesta de (Poco).

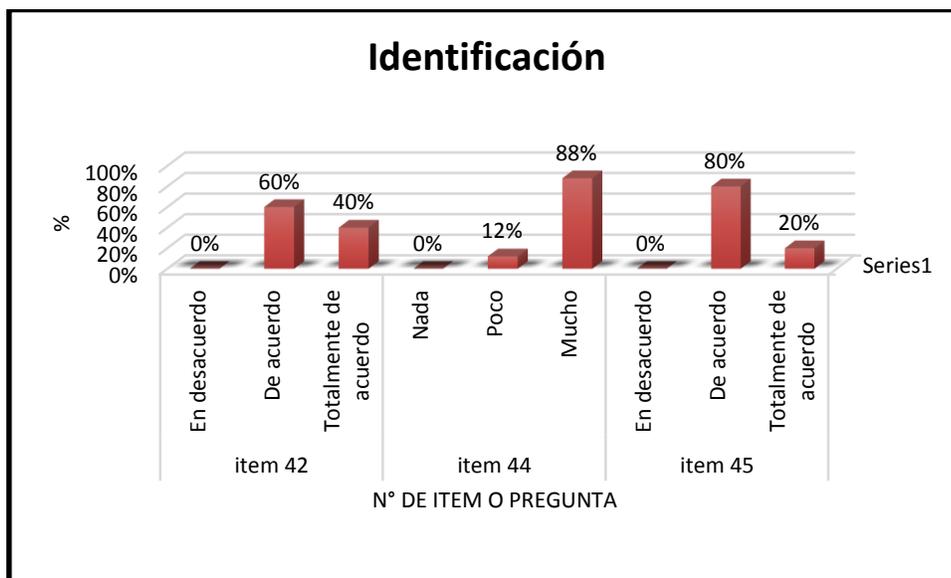


Grafica N°26. Muestra que están poco satisfechos en sus puestos actuales pero a su vez están muy satisfechos de trabajar en la empresa.

Categoría Identificación

Esta categoría está integrada por tres ítems el N° 42,44 y 45.

- Ítem 42: Los resultados con respecto a la pregunta “La empresa cuenta con una buena imagen en la comunidad” fueron de 60% (15 empleados) con una respuesta de (De acuerdo) y 40% (10 empleados) con una respuesta de (Totalmente De acuerdo).
- Ítem 44: Los resultado con respecto a la pregunta “Siento orgullo por pertenecer a esta empresa” fueron de 88% (22 empleados) con una respuesta de (Mucho) y un 12% (3 empleados) con una respuesta de (Poco).
- Ítem 45: Los resultado con respecto a la pregunta “Como empresa estamos preparados para responder a las dificultades que se presentan” fueron de 80% (20 empleados) con una respuesta (De acuerdo) y un 20% (5 empleados) con una respuesta de (Totalmente de acuerdo).

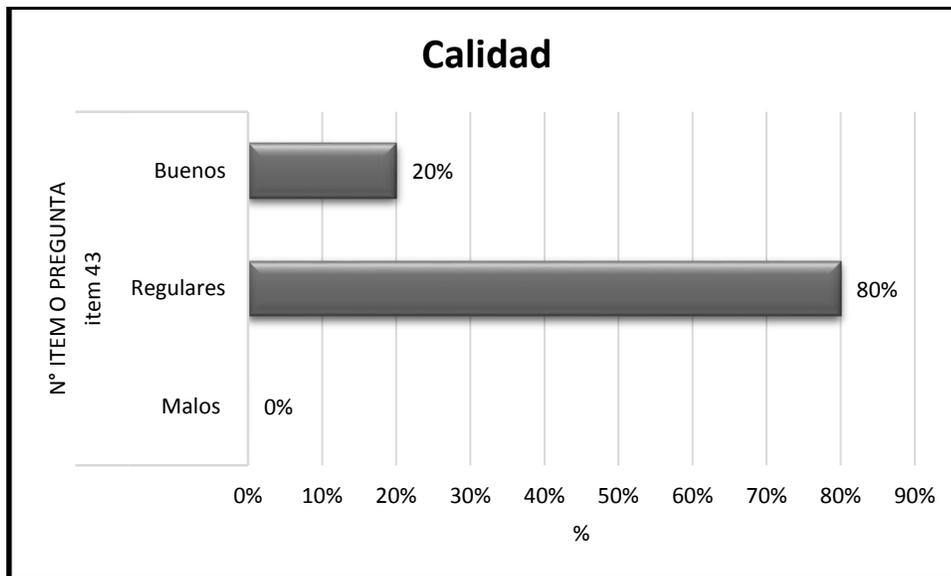


Grafica N°27. Muestra que están de acuerdo en que la empresa tiene una buena imagen ante la comunidad, así como mucho orgullo por pertenecer a la misma estando preparados para responder a las dificultades que se presenten.

Categoría Calidad

Esta categoría está integrada por el ítem N° 43.

- Ítem 43: Los resultados con respecto a la pregunta “Los esfuerzos por mejorar la calidad del servicio” fueron de 80% (20 empleados) con una respuesta de (De acuerdo) y 20% (5 empleados) con una respuesta de (Totalmente De acuerdo).



Grafica N°28. Muestra que los esfuerzos por mejorar la calidad del servicio son Regulares.

VI.- Solución -Propuesta

VI.I.-Creación de un foro Presencial

La creación de un foro donde todos los miembros de la organización participen en conjunto, es indispensable que se expresen libremente, sin temor a ser reprendidos.

El foro contendrá temas de liderazgo, resolución de conflictos, toma de decisiones, talento humano, motivación personal y profesional, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

En dicho foro, cada participante podrá expresar su opinión sobre los temas expuestos por sus compañeros, de tal manera que permita la retroalimentación y garantice la participación de todos los miembros, sin importar la dirección ni la jerarquía que ocupen, de tal manera que propicie fomentar una sana interacción.

Asimismo, la propuesta contempla que cada dos meses de manera rotatoria por área tome a su cargo la elección de los temas, así como la exposición del mismos.

Con esta propuesta se busca fomentar la interacción en un sentido positivo y la Comunicación eficaz, al mismo tiempo que permita competir sanamente entre áreas y aliente la colaboración.

También busca desterrar el miedo a opinar o expresar las inconformidades y sobre todo motivar a los empleados sobre temas laborales, y de esta forma tener un panorama claro sobre lo que opinan de la organización, posibilitando con ello conocer sus puntos débiles y también aprovechar sus virtudes.

VI.II.-Contenido del programa

El temario inicial que se propone para dicho foro serán los siguientes:

1.-Base psicológica del Liderazgo.

- Personalidad.
- Percepción.

- Actitudes
- Conducta
- Valores
- Autoestima
- Aprendizaje

2.-Motivación.

- Concepto
- Proceso de la motivación
- Teoría Maslow
- XY
- Teoría Z
- Equidad
- Reforzamiento
- Valores
- Técnicas para motivar

3.-Liderazgo. ¿Qué hace el líder?

- Estilos de liderazgo.
- Liderazgo situacional.

4.-Inteligencia emocional.

- Autoconocimiento
- Autocontrol
- Automotivación
- Empatía
- Habilidades sociales

5.-Poder.

- Fuentes del poder
- Tipos de poder
- Manejo del poder
- Las dos caras de la moneda (poder coercitivo y de premio)

6.-Comunicación.

- Concepto
- Proceso de la comunicación.
- Técnicas de comunicación.
- Comunicación no verbal.

7.-Manejo de conflictos.

- Concepto de conflicto
- Métodos asertivos para manejar conflictos.
- Funcionalidad del conflicto

8.-Negociación.

- Estilos de negociación.
- Obtención e intercambio de información.

9.-Resistencia al cambio.

- Qué es el cambio
- Proceso de cambio
- Estrategias para vencer la resistencia al cambio

10.-Creatividad

- Concepto

- Obstáculos para la creatividad.
- Técnica de lluvia de ideas

11.-Manejo del estrés

- Concepto
- Distrés y Eustrés
- Síndrome de burnout
- Guía para sobrevivir al estrés

VI.III.-Reglas del foro

Las reglas serían las siguientes:

1. “No se permiten palabras altisonantes o la crítica infundada y negativa a la opiniones de los demás miembros del foro, cualquier comentario que contenga alguna expresión de este tipo, será suprimido y sancionado”.
2. “En caso de haber crítica o inconformidad con algún contenido u opinión y se desea expresarlo en el foro, ésta deberá ser con fundamentos y explicaciones, y siempre en un marco de absoluto respeto al pensamiento diferente”
- 3.-“Admitir sugerencias y recomendaciones siempre y cuando se cumplan con lo anteriormente establecido”.
4. “Hacer conciencia que la utilización del foro es con el propósito de ofrecer alternativas y soluciones, y no únicamente limitarse a la opinión o la crítica.”
5. “Cada dirección deberá hacerse cargo del foro dos meses y en caso de no hacerlo, otras personas podrán subir material independientemente de la dirección a la que pertenezcan, deberán ser reunidos para hablar sobre el porqué fallan al cumplir con la dinámica y proponer alternativas inmediatas”.

7. “Deberán darle seguimiento por lo menos un año y al finalizar los dos meses correspondientes a cada departamento, todos los miembros deberán hacer una breve evaluación sobre los contenidos y opinar sobre cómo le pareció que manejó el foro la dirección en turno mediante un test o evaluación.
8. “En caso de que algunas personas no hagan su evaluación o su participación sea baja, deberán hablarlo con la dirección en turno, pues hay que tener presente que sin pretextos lo que se pretende es que todos participen y sean tomados en cuenta”.

VII.-Conclusión

A lo largo de este trabajo, se demostró que tan importante es tener una buena cultura organizacional así como conocer las percepciones, inconformidades y expectativas de sus miembros.

Es muy claro decir que mientras más cómoda se sienta la gente en su trabajo, mejor será su desempeño y los resultados. La aplicación de un buen clima organizacional se vislumbra con mucho potencial en un gran campo de acción y se constituirá en el futuro como una disciplina muy útil y necesaria para hacer de cualquier tipo de organización más eficaces y competitivos sus procesos.

De forma global se pudo entender que la cultura organizacional es la identidad de todos los empleados con los valores, la misión organizacional, las normas, la comunicación y estructuras funcionales, procesos, formación de equipos de trabajo, percepciones, reconocimiento al esfuerzo, relaciones sociales y laborales, lo que al paso del tiempo genera una interacción tal que, los empleados reflejan una conducta laboral bien definida.

El objetivo principal de este caso práctico es poder establecer un clima organizacional como una herramienta eficaz, la cual nos dé la posibilidad de poder generar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo motivando a los empleados a dar un mayor esfuerzo, estableciendo claramente el papel tan importante que ellos representan en la empresa tanto individualmente como en equipo, para el logro de los objetivos tanto de la organización como de cada individuo; Para lo cual se llevó a cabo un análisis del clima organizacional de la empresa y se detectó que existen conflictos laborales dentro de la organización tales como; Una supervisión directa para la realización de actividades, falta de una comunicación formal así como represalias al externar comentarios en niveles superiores , En algunos casos no se establece la delegación suficiente de funciones por parte de niveles jerárquicos de Gerencias hacia el personal inferior de la estructura organizacional, así como una falta de apoyo por

parte de los jefes hacia sus subordinados para mejorar su trabajo siendo justos solo en algunas ocasiones lo que genera inconformidad por parte de los empleados; Otro punto muy importante que se detectó es la falta de motivación para los empleados, la capacitación, la evaluación del desempeño, el cambio y la innovación, el compañerismo, la falta de reconocimiento de los logros así como una desigualdad y preferencia de algunos empleados.

Lo propuesto para este caso es llevar a cabo un foro presencial donde se desarrollen temas de liderazgo, comunicación, estrés, conflictos, inteligencia emocional, motivación que ayude a los empleados a poder interactuar en equipo, y expresar las inconformidades así como tener la libertad de proponer mejoras en la organización, lo que se traducirá en un mejor clima laboral en la empresa.

El cambio se generará en colaboración conjunta por parte de los empleados así como la dirección de la empresa ya que ambos se verán beneficiados en la mejora de un buen clima organizacional dentro de la empresa; Lo único que se necesita es comenzar para ser los nuevos agentes de cambio.

VIII.-Bibliografía

- 1) Comportamiento Organizacional
Hellriegel Slocum
Doceava Edición Lengage Learning

- 2) Desarrollo De La Cultura De Su Empresa – Los Beneficios Del Liderazgo
Manual Para Líderes Y Gerentes
Barry Phegan
Panorama.

- 3) Comportamiento Organizacional: Nuevos Retos
Romero González Rosendo Enrique, Miguel Ángel
Porrúa, México, 2008.

- 4) La Cultura Empresarial En México
Marcela Hernández Romo
Universidad Autónoma De Aguascalientes.

- 5) Identidad Corporativa
Costa Joan
Trillas, México, 1993.

- 6) El Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definición, Diagnóstico Y
Consecuencias
Brunet Luc
Trillas, México, 1987.

- 7) Comunicación Organizacional Práctica
Martínez De Velasco Alberto

Trillas, México, 2007.

- 8) Conceptos De Comunicación Organizacional,
Arrieta Erdozain Luis México,
Diana, 1998.
- 9) Psicología Organizacional. El Comportamiento Del Individuo En Las
Organizaciones,
Furham Adria,
Alfaomega, México, 2008.
- 10) Diagnóstico Organizacional
Rodríguez Darío
Alfaomega, México, 2005.
- 11) Página de Internet - www.andanac.com.mx
- 12) La Insatisfacción Laboral Como Factor Del Bajo Rendimiento Del Trabajador.
Aparicio, T., (2005).
[En Red]:[Http://Www.Pulevasalud.Com/Ps/Subcategoria.Jsp](http://Www.Pulevasalud.Com/Ps/Subcategoria.Jsp).
- 13) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley
Zepeda, F., (1999)
Longman.
- 14) Ventaja Competitiva “ Creación y sostenimiento de un desempeño superior”
Michael E. Porter
CECSA
- 15) Desarrollo Organizacional “ Principios y Aplicaciones”
Dr.Rafael Guízar Montúfar
Mc.Grawhill

16) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional

Daniel R. Denison

Fondo Editorial Legis

17) Perspecyivas del Desarrollo Organizacional

Jennings Partín

Zenith