



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

"CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO"

"ANÁLISIS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL ETN – TURISTAR 2013"

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN INFORMATICA**

PRESENTA:

MARIA DOLORES TAPIA AGUILAR

DIRECTOR:

L. EN M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO2

REVISORES:

M. EN A. CAMELIA ARIADNA MARTÍNEZ FRAGOSO

M. EN A. FRANCISCO JAVIER RUIZ GUZMÁN

Texcoco, Edo. De México, Febrero de 2015.

Texcoco, México a 13 de Junio de 2014.

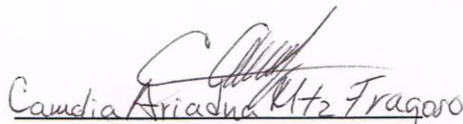
**M. EN C. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEMTEXCOCO.
PRESENTE:**


COPIA

**AT'N M. EN P.P. ANTONIO INOUE CERVANTES
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN.**

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Análisis de Encuesta de Clima Laboral ETN – Turistar 2013" que para obtener el título de Licenciado en Informática Administrativa presenta la sustentante C. Maria Dolores Tapia Aguilar, con Número de Cuenta 0625710 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

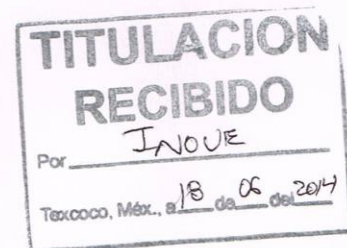
ATENTAMENTE


Nombre y firma del Revisor


Nombre y firma del Revisor


Nombre y firma del Director

c.c.p. C. Maria Dolores Tapia Aguilar.
c.c.p. L. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo.
c.c.p. M. en P.P. Antonio Inoue Cervantes.



AGRADECIMIENTOS

El final de una etapa puede ser el comienzo de otra y quizás esta reflexión corresponda a las diferentes oportunidades y pruebas que me depare la vida. ¿Qué es la vida si no un camino de oportunidades?, donde deberé seguir enfrentando obstáculos y pruebas, pero a cambio obtendré el regalo de compartir con seres maravillosos que a través del tiempo me han entregado un mensaje divino lleno de experiencia y sabiduría.

Agradezco a DIOS por bendecirme de salud necesaria, la capacidad y entendimiento para ampliar mis conocimientos y permitirme finalizar mis estudios de grado en la Licenciatura de Informática Administrativa y luego de haber permanecido en la **Universidad Autónoma del Estado de México, CU Texcoco** por servir de enlace entre mis aspiraciones y mis logros; brindarme la oportunidad de estudiar y ser participe activo en la consecución de mis metas académicas.

A mis profesores y profesoras...sus formas de enseñar, todas diferentes y características, me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante.

De manera muy humilde agradezco a mi director de tesis L. EN M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO a mis revisores M. EN A. CAMELIA ARIADNA MARTÍNEZ FRAGOSO y M. EN A. FRANCISCO JAVIER RUIZ GUZMÁN quienes me instruyeron con la mejor actitud y compromiso para asumir la orientación de este proyecto de tesis desde el principio con su formación profesional y experiencia, que me han hecho pensar y tener conciencia del significado del conocimiento, de lo importante que es el estudio y más aún de lo bello que es aprender.



¡Muchas Gracias y que Dios los bendiga!

DEDICATORIA

A DIOS

Gracias DIOS ¡Porque más que PEDIRTE, tengo que AGRADECERTE... por el semáforo que creaste en mi mente.

Cada mañana el verde, la esperanza me indica que debo seguir luchando por ser mejor.

Ante los retos y problemas la luz preventiva me ayuda a actuar con prudencia y precaución.

Y, ante el mal o cuando llega la noche me marca el alto para que detenga mis malos pasos o pueda descansar y recuperar las fuerzas para el día siguiente.

A MIS PADRES

A quienes me han conducido por la vida con fe y entrega.

A quienes me dieron dos grandes regalos: el primero, la vida y el segundo, la libertad para vivirla.

A quienes en mis momentos difíciles nunca me claudicaron y siguieron fortaleciéndome hasta el último momento.

A quienes me apoyaron a instruir mi lógica respetando mis propósitos y atribuciones.

A quienes me ayudaron a fortalecer mi carácter, me brindaron una perspectiva de la vida mucho más amplia y me han enseñado a ser más cautelosa pero sin dejar de ser auténtica.

A quienes me mostraron la consumación plena de su confianza y comprensión.

A quienes me han enseñado con sus hechos y convicciones que existir es cambiar, que cambiar es madurar y que madurar es crearse uno a sí mismo constantemente.

A quienes labraron y me ceden la mejor herencia: la educación.

Que dios los bendiga siempre.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

Durante todo este tiempo estuvieron presentes de una u otra forma evitando que me perdiera en el proceso y que saliera airosa de esta experiencia. Junto a ustedes aprendí que el valor no se atribuye, se percibe. A no olvidar los errores: si son ellos los que me dan lecciones. No es el tiempo lo que crea las amistades, sino los felices momentos compartidos que vivo aun con ustedes. Me invitaron a cerrar algunas puertas no es por orgullo ni por soberbia si alguien

trae a mi vida más problemas que alegrías, es el momento de indicarle amablemente la puerta de salida.

A MI PAREJA

Por todo su apoyo, confianza y cuidado a cada momento y existe un respeto recíproco demostrándolo con acciones día a día, por convertirse en un pilar importante para sacar adelante este trabajo, ser un compañero leal, por recordarme día a día lo maravilloso que es vivir y más si el destino cruzo nuestras vidas. Por compartir e inspirarme con sus logros; que cuando uno apoya y anima a su compañero en la vida, se ayuda a sí mismo.

A MIS PROFESORES

Detrás de un gran profesionalista, hay un gran maestro.

Contenido

Introducción.....	8
<i>Etimología</i>	8
Objetivos	9
Objetivo General.	9
Objetivos particulares.	9
Justificación.....	10
Planteamiento del problema	12
CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL DEL CLIMA LABORAL.	14
1.1. Concepto de Desarrollo Organizacional.	14
1.2. Antecedentes históricos.	19
1.2.1. Orígenes del Desarrollo Organizacional	20
1.3. Definiciones del Desarrollo Organizacional	21
1.4. Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional	23
1.5. Características del Desarrollo Organizacional	24
1.6. Importancia y Necesidad del D.O.	29
1.7. Modelos del D.O.....	29
1.7.1. Modelo de Likert.	30
1.7.2. Modelo de Grid	33
1.7.3. Modelo de Lawrence y Lorsch.....	33
1.7.4. Modelo de Reddin.....	35
1.8. Beneficios y limitaciones del DO.....	36
1.9. Seis intervenciones para consideración de los agentes de cambio. (Técnicas del desarrollo organizacional (DO))	37
1.10. Fundamentos de DO	46
1.11. El proceso de desarrollo organizacional (DO)	49
1.12. Objetivos del DO.	51
CAPITULO II: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN ETN-TURISTAR S.A. DE C.V.	51
2.1. Historia del transporte terrestre	51
2.2. Importancia y ventajas del transporte terrestre	57
2.3. Historia ETN-Turistar S.A. de C.V.	58
2.4. Ubicación Geográfica.....	59
2.5. Servicios y destinos que ofrece la organización.....	60
2.6. Características del Transporte	62
Autobuses VOLVO 9700, MAN, MP e Irizar PB.....	62

Autobuses AYATS Doble Piso 25 Asientos.....	63
2.7. Misión.....	63
2.8. Visión.....	63
2.9. Valores	64
2.10. Política de Calidad	65
2.11. Estructura Organizacional (Organigrama)	66
2.12. Estructura de la Dirección de Ventas Nacionales.....	67
2.13. Estructura Niveles del Coordinado de Lujo	68
2.14. Estándares de los Procesos en el Autotransporte de Pasajeros ETN-Turistar	68
2.14.1. Certificación de Calidad	68
2.14.2. Sistema de Calidad	69
2.14.3. Sistema de Gestión de Calidad	69
2.14.4. División de los Procesos.....	69
2.14.5. Estructura Documental.....	70
2.14.6. División de los Procesos.....	71
CAPITULO III: PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION POBLACION Y MUESTRA	71
3.1. Diseño o tipo de estudio	71
3.3. Sujetos de Estudio	72
3.4. Recolección de Datos	73
3.5. Duración.....	74
3.6. Variables del Estudio	74
3.7. Dificultades y Limitaciones.....	76
3.8. Calculo del Muestreo Estratificado.	76
ANEXOS	114
ANEXO 1. Encuesta del Clima Laboral	114
ANEXO 2. Concentrado de la Encuesta de Clima Laboral	116
ANEXO 3. Datos Demográficos Generales de la Dirección de Ventas.....	116
SUGERENCIAS.....	119
CONCLUSIONES.....	120
Referencias	121

Introducción

El presente informe que se presenta a continuación es el resultado de la aplicación de una encuesta y el análisis de un clima laboral en la empresa con el giro del autotransporte denominada ETN–Turistar mostrando sus características, tipos, instrumentos de medición, así como también su importancia del uso de esta técnica dentro de la empresa.

Una de las principales funciones que tiene el clima laboral es el de dar a conocer los aspectos que influye en el comportamiento de los colaboradores, el grado de compromiso, aptitudes y actitudes, así también por diferentes variables como el ambiente físico, entre otros.

Este trabajo se realizó con el propósito de profundizar nuestros conocimientos en la aplicación e importancia del clima laboral dentro de una organización, a la vez proponer soluciones a problemas laborales. Además hay que considerar que es la primera vez que se realiza una encuesta de clima laboral en ETN-Turistar por lo que se le dará seguimiento para la mejora de cada área que conforman a esta organización.

Todo este informe tiene como finalidad dar a conocer la importancia del clima laboral dentro de la organización, para que esta pueda cumplir sus objetivos ya sean personales u organizacionales.

Etimología

Clima: Tiene una raíz griega que significa "*pendiente*" o "*inclinación*", también deriva del latín "*ambiente*" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona (Chavéz, s.f.).

Laboral: Hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir, que el clima laboral es "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo" (Chavéz, s.f.).

Motivación: El termino motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. La motivación tiene mucho de emocional, tanto, que no es posible concebir a una

persona que se describa como altamente motivada para realizar una empresa sin que sienta entusiasmo por ésta. La motivación también está relacionada con el manejo de la energía que tenemos las personas y, por lo mismo, con nuestra capacidad de decidir consciente o inconscientemente hacia dónde vale la pena dirigir nuestra vitalidad. También tiene una estrecha vinculación con los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima (Zepeda Herrera, 1999).

Objetivos

Objetivo General.

Conocer mediante un análisis cómo es la calidad del clima laboral actual de la empresa ETN-Turistar realizando un diagnóstico. Se analizará el clima laboral dentro de cada una de las áreas de la Organización (Direcciones, Gerencias, Jefaturas, Departamentos y Talleres), con los siguientes aspectos: satisfacción en el trabajo, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y condiciones en el lugar de trabajo. Esto se realizará a cada una de las áreas que componen la empresa, hasta llegar a la totalidad del 100% de todo el personal que está dado de alta en la plantilla, a través de la aplicación de un cuestionario y considerando un periodo de 6 meses para conocer el resultado final de este estudio.

Objetivos particulares.

- **Determinar y analizar** el estado de la satisfacción laboral actual de cada uno de los trabajadores para conocer los aspectos que puedan entorpecer u obstaculizar las actividades que realizan.
- **Identificar fuentes de conflicto** que puedan traer resultados inadecuados o negativos.
- **Evaluar el comportamiento actual** en base a los resultados para la toma de decisiones y las acciones que se pondrán en práctica.
- **Tomar las medidas correctivas** necesarias después del análisis del resultado de las estadísticas generadas (estas acciones son alcanzables conforme se avance en la evaluación).
- **Conocer los comportamientos de los jefes** y personal de mandos superiores en general.

- **Analizar el clima laboral** mediante los 5 módulos que se consideraron: satisfacción en el trabajo, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y condiciones en el lugar de trabajo.

Justificación

Este trabajo se desprende de la necesidad de conocer el clima laboral mediante un cuestionario. Considerando los aspectos que influyen en este que son:

- **Ambiente físico:** Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, instalaciones, equipo, etc.
- **Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, contratos laborales, etc.
- **Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, comunicación, escolaridad, experiencia, etc.
- **Personales:** Como las actitudes y aptitudes, motivaciones, expectativas, compromisos, etc.
- **Propias del comportamiento organizacional:** Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc. (Chavéz, s.f.).

Esta investigación se toma como una herramienta de mejora y como apoyo para mantener y dar cumplimiento a la certificación del ISO 9001.2008, la cual representa actualmente un reconocimiento a la organización por el trabajo en conjunto bajo los modelos de procesos.

Por lo anterior cada uno de los procesos de la organización interactúan convirtiendo a esta en una gran cantidad de clientes internos y externos que tiene dicha organización, es necesario que se tengan bien definidos los aspectos que les puedan causar conflictos entre sí mismos, para que de esta manera puedan buscarles soluciones que mejoren los procesos que desempeñan. Por lo que es necesario estudiar el clima laboral en el que se desenvuelven los clientes internos y externos, ya que de esto depende su desempeño.

El estudio que se realizará ayudará a la organización para mejorar sus actividades, tanto individualmente de cada colaborador así como las actividades que se llevan a cabo en

conjunto. Las ventajas con que cuenta este proyecto son que se pueden encontrar los errores específicos que están dañando la productividad de la organización en todas las áreas de esta (Direcciones, Gerencias, Jefaturas, Departamentos y Talleres), así como también hacer sugerencias, acordes a las necesidades de los empleados, que se puedan aplicar a cada una de las áreas de la Organización. Otra ventaja importante es conocer las necesidades de comunicación de las personas y el grado de liderazgo.

Enlaces Terrestres Nacionales S.A. de C.V. es una empresa que ha surgido gracias al empeño y dedicación de sus propietarios el Sr. Rafael Herrera Fernández del Grupo Flecha Amarilla y el Sr. Roberto Alcántara Rojas del Grupo Toluca, en base a la problemática planteada anteriormente se crea la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar el clima laboral que allí se presenta, de manera que si se logra mejorar este entonces la empresa lograra llegar a sus objetivos planteados. Cabe mencionar que si una organización no cuenta con un clima laboral favorable, sé vera en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionara una mayor calidad de servicio y con esto un logro de sus objetivos propuestos de la organización.

El análisis del clima laboral constituyo una herramienta fundamental que apoyara y reforzara el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa siendo de utilidad para mejorar las condiciones de la organización en cuestión humana. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario y la observación directa que generaran los resultados analizados estadísticamente (Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A.). Finalmente y no menos importante el diseño de las estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la empresa ETN-Turistar S.A. de C.V.

ALCANCE.

La investigación se realizó en el Distrito Federal, dentro de una empresa que ofrece sus servicios de autotransporte de pasajeros de lujo, así como renta de autobuses y mensajería. A los colaboradores que se encuentran dentro de la organización quienes se entrevistaron

mediante la aplicación de encuestas (cuestionarios) para conocer los cinco aspectos importantes que son: la satisfacción en el trabajo, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y condiciones en el lugar de trabajo.

Planteamiento del problema

Desde el inicio de la formación de las empresas, el hombre siempre ha representado el recurso más valioso para esta ya que su participación es imprescindible, específicamente los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás; y que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

En cuanto a la administración de los recursos humanos no existen leyes (políticas o reglamentos), es decir, es contingente ya que en la manera en la que ésta se desarrolle depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de la concepción que se tenga de la organización acerca del hombre y de la naturaleza. A medida que estos factores cambian, cambia la manera de administrar los recursos humanos.

El personal tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y depende de ellas directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de las mismas. Para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente. De esta manera, si se desea otorgar satisfacción a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos (colaboradores). Para que se realice esta calidad es necesario que en las unidades de desarrollo de dicha organización, se pueda analizar el clima laboral a través de los aspectos de la satisfacción en el trabajo, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y condiciones en el lugar de trabajo.

El propósito del presente proyecto de investigación se dirige hacia la estructura de la organización.

Esto con el propósito de verificar el grado de satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral donde desempeñan sus actividades, mediante los aspectos antes mencionados.

Bajo el concepto del enfoque de procesos deben ser eficientes debido a la interacción que existe entre cada uno de ellos. Y como parte de las ventajas de contar con un buen ambiente laboral para el logro de los objetivos de la Organización.

Mediante la aplicación del cuestionario se podrá conocer las debilidades y fortalezas del personal para así contar con la información necesaria y poder realizar una toma de decisiones para mejorar a lo que se refiere al ambiente laboral.

Derivado de un análisis realizado por la alta Dirección, en donde se consideró que la parte humana de la Organización tiene una gran área de oportunidad y teniendo en cuenta que los que NO SE MIDE NO SE CONTROLA, es fundamental conocer el % (porcentaje) de satisfacción de cada uno de los colaboradores con base a los aspectos antes mencionados.

Por lo cual unas de las principales preguntas que se podrían hacer las personas con relación a este tema serian:

¿Cuál es la principal función del Clima Laboral?

¿Cuál es el su propósito?

¿Qué herramientas o métodos de análisis se pueden aplicar?

¿Qué aspectos deben ser considerados para integrar el estudio de Clima Laboral?

¿Cómo el Clima Laboral forma parte de los procesos de la organización?

¿Por qué de la importancia de aplicar un Clima Laboral en las organizaciones?

¿Qué niveles jerárquicos se evaluarán para el estudio del Clima Laboral?

¿Cómo ha sido definido y conceptualizado el Clima Laboral?

¿Cuáles son las principales variables que deben incluirse para medir el Clima Laboral?

¿Cuál es la estructura que debe tener un instrumento para medir el Clima Laboral?

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL DEL CLIMA LABORAL.

1.1. Concepto de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, la expresión inicial – “Organization Development” – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O. (Torres, 2003).

Para definir Desarrollo Organizacional primero se mencionara ¿QUÉ ES EL DESARROLLO? Y ¿QUÉ ES ORGANIZACIÓN?

DESARROLLO

“Es un proceso lento y gradual que nos permite conducirnos hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades. Dicho de otra manera, el desarrollo nos permite tener un conocimiento profundo y real de la organización al mismo tiempo el medio ambiente que lo rodea. Al conocer la organización, podemos determinar la estructura interna suficientemente flexible para la adaptación a los cambios, permitiendo planificar y lograr la eficiente conducción de las relaciones al interior de la organización y con el ambiente. En consecuencia, la eficacia organizacional tiene relación directa con la capacidad de supervivencia y adaptación”.
(Duran Acevedo, 2003).

“Es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se

ORGANIZACIÓN	satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas”. (Duran Acevedo, 2003)
	“Es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades” (Trejo Fuentes, 2008).
	“Dos o más personas reunidas por una o más metas comunes” (Desarrollo Organizacional, 2014).
	“Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas”. (R. Jones, 2008)
	“Es la coordinación de diferentes actividades de participantes con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. (Duran Acevedo, 2003).
	“Es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” (Trejo Fuentes, 2008).
	“Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas (Chiavenato, Concepto de organizaciones, 2000), cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.
	Según Lawrence y Lorsch, “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente” (Chiavenato, Objetivos del DO, 2000).

Figura 1. Definiciones de Desarrollo y Organización.

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera. Una organización sólo existe cuando:

Fuente: (Elaboración propia)

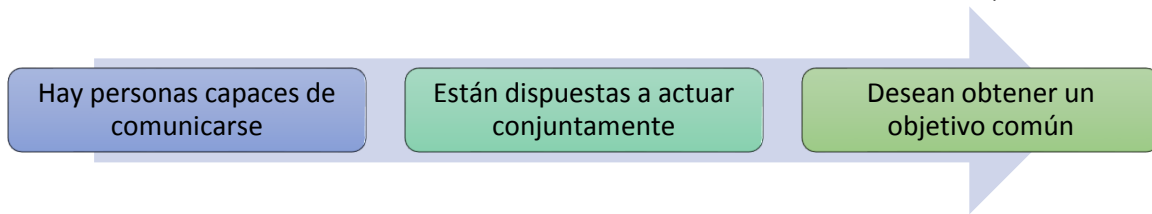


Figura 2. Función de una Organización.

De la definición anterior se desprenden dos conceptos de importancia:

- 1.- Diferenciación del trabajo y coordinación.
- 2.- El elemento “persona” como contribuyente de la organización.

Componentes de una Organización

Fuente: (Duran Acevedo, 2003)



Figura 3. Componentes de la Organización.

De acuerdo a lo antes mencionado; el Clima Organizacional viene a ser la expresión personal de la percepción de los trabajadores y directivos que se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la organización. Aplicando el conjunto de técnicas o herramientas usadas para implantar el cambio organizacional.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupales y la organización total) para realizar el cambio planeado (**W. Newstrom, Características del Desarrollo Organizacional, 2007**).

El DO se define como un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados (**P. Robbins, 2004**).

El concepto de desarrollo organizacional es el esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador y la administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupales), con la asistencia de un consultor – facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación (**Duran Acevedo, 2003**).

Figura 4. Conceptos de Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional implica los cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar en las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, es decir, cambiar la cultura organizacional.

El paradigma del DO valora el crecimiento de los individuos y de la organización, los procesos de colaboración, participación y un espíritu de indignación (P. Robbins, 2004). El agente de cambio puede ser impositivo en el DO, pero se pone un acento fuerte en la colaboración. Los siguientes puntos sintetizan los valores en que se fundan las iniciativas de DO.

1. **Respeto por las personas.** Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo.** La organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.

3. **Distribución del poder.** Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
4. **Confrontación.** Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.
5. **Participación.** Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

1.2. Antecedentes históricos.

El Desarrollo Organizacional (D. O), se enfoca en la cultura, el proceso y la estructura de la organización de manera sistemática y planificada. También se puede decir que trata de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. En las décadas de los cincuenta y sesenta surgió un nuevo enfoque integrado del cambio, conocido como desarrollo organizacional.

Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional

Fuente: (Torres, 2003)

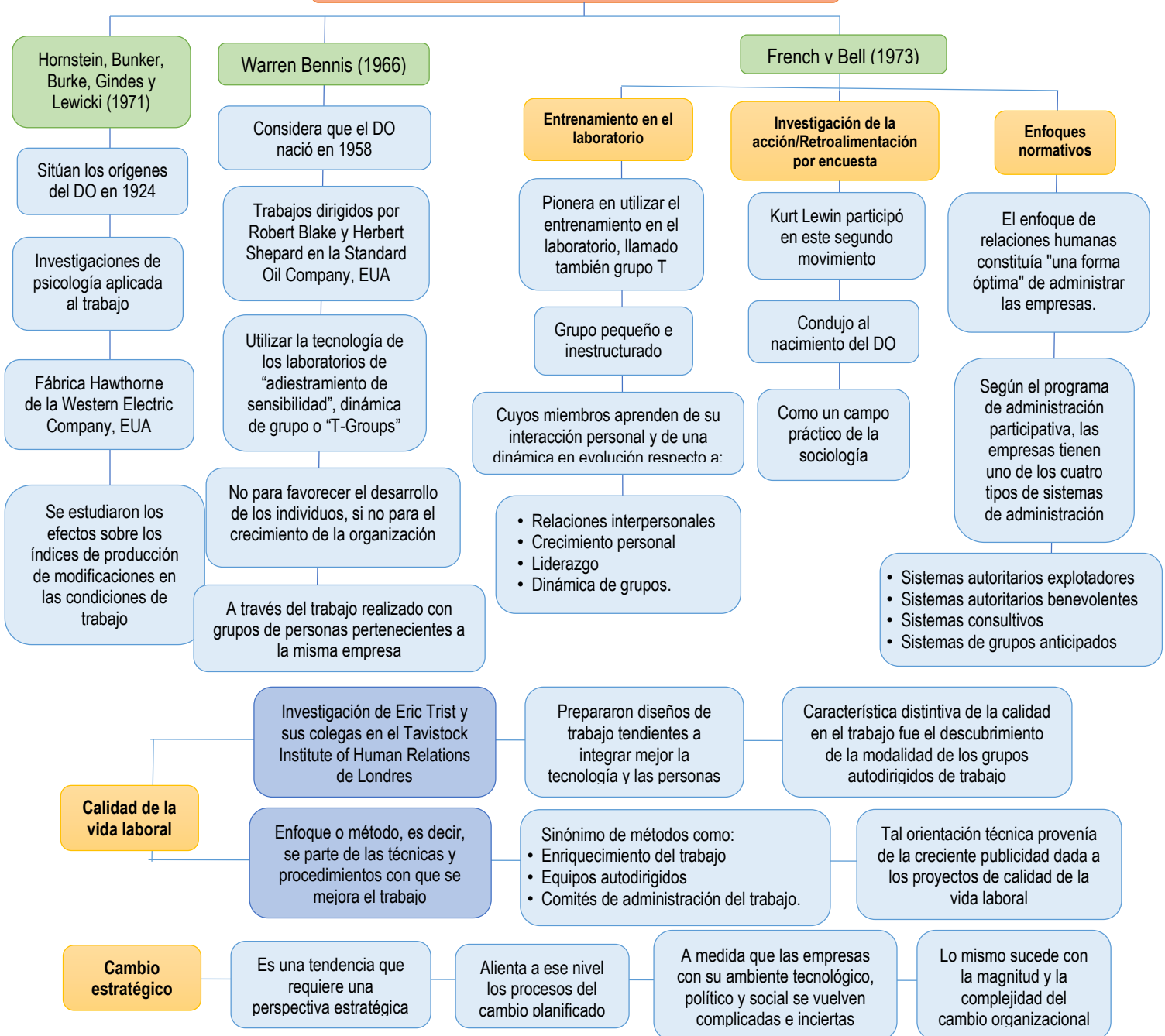


Figura 5. Antecedentes Históricos del DO.

1.2.1. Orígenes del Desarrollo Organizacional

Como teoría administrativa, el movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y del ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades de las organizaciones. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

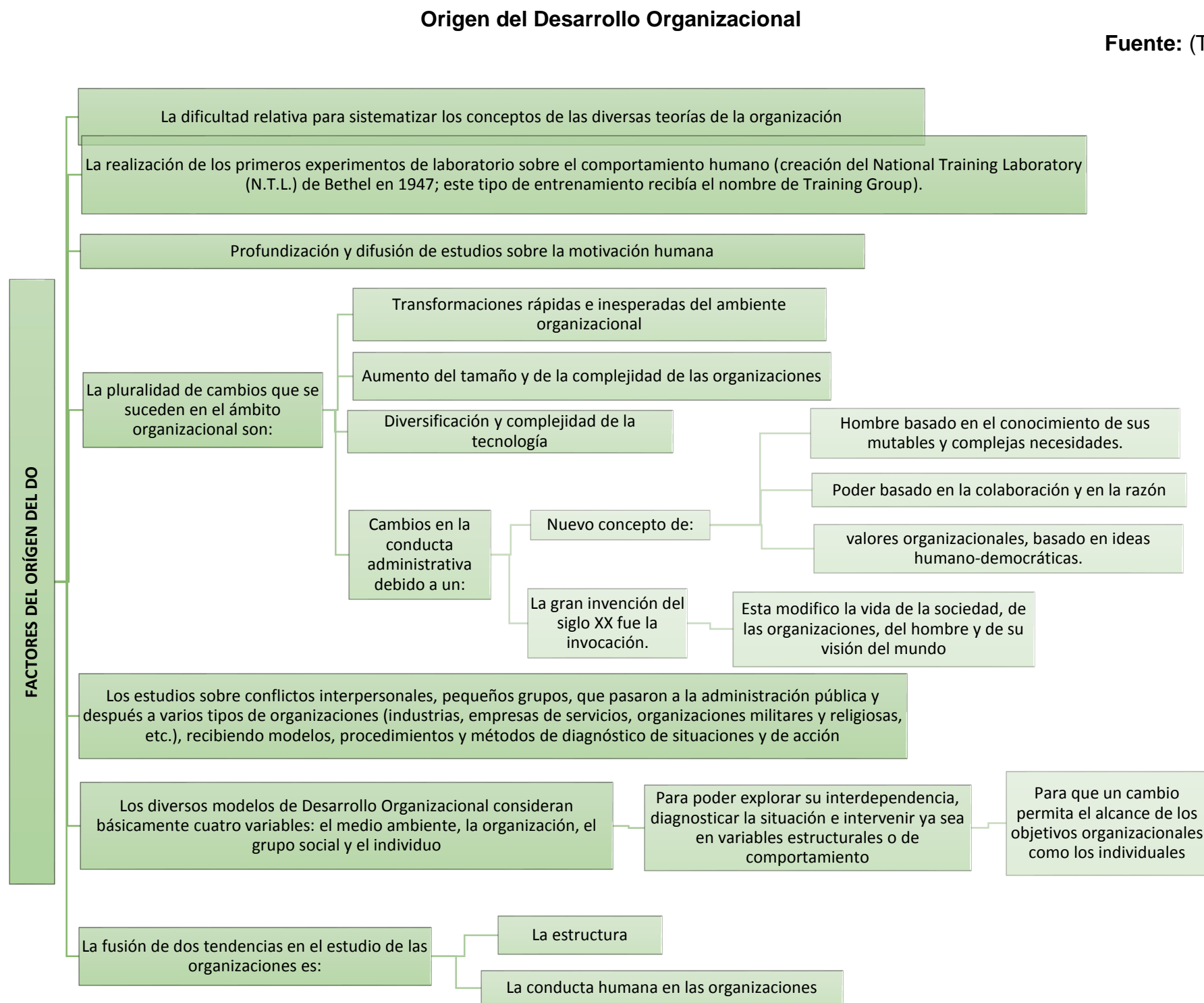


Figura 6. Serie de Factores del Origen del Desarrollo Organizacional.

1.3. Definiciones del Desarrollo Organizacional

El D.O. tiene otros significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado otras definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de estos conceptos se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, esas definiciones reflejan más la filosofía del trabajo o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Definiciones de diversos autores y profesionistas del Desarrollo Organizacional

Fuente: (Torres, 2003)

Beckard (1969)	"Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".
Bennis (1969)	"Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional 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, desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios"
Blake y Mouton (1969)	"Como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".
Gordon Lippitt (1969)	"El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos".
Hornstein, Burke y sus coeditores (1971)	"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".

Friedlander y Brown (1974)	Como una metodología "Para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales".
Schumuck y Miles (1971)	"Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".
Warren. G. Bennis (1966). Uno de los principales iniciadores del DO.	"Desarrollo Organizacional, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".
Faria Mello	"El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

Figura 7. Definiciones del Desarrollo Organizacional.

Con lo mencionado anteriormente, el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad, al mismo tiempo el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, es decir, un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa.

El desarrollo organizacional versa sobre ayudar a que los administradores planeen el cambio en las organizaciones y manejen a las personas que desarrollarán el compromiso, coordinación y competencia necesarios. Su propósito es mejorar la efectividad de las organizaciones y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas en los

procesos humanos, estructuras y sistemas de la organización, con uso de los conocimientos de las ciencias del comportamiento y sus métodos de intervención. Como lo hemos mencionado con anterioridad el DO es un conjunto de técnicas o intervenciones que se usa para poner en práctica el cambio en las organizaciones.

1.4. Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional

Sus objetivos incluyen mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Intenta usar el conocimiento del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas de tal manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas, a los adelantos tecnológicos y al ritmo rápido de otros cambios que ocurren en el entorno.

Entre los principales objetivos del Desarrollo Organizacional:

- Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.
- El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: “La función determina la forma “.En lugar de que las tareas encajen en las estructuras ya establecidas.
- La optima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).
- El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.
- Crear condiciones donde se manejen los conflictos. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser “trabajados”. Generalmente se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.

- Introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.
- Las decisiones se consideran sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

En conclusión, el objetivo general del DO es adaptar todas las partes de la organización para hacerla más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y la autorrenovación.

1.5. Características del Desarrollo Organizacional

El DO ya ha comenzado a ejercer impacto en el diseño y presentación de los programas de cambios organizacionales. En los siguientes párrafos presentaremos las características del DO, las cuales se resumen en la Figura 8:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fuente: (Davis & W. Newstrom, 1991)



Figura 8. Características del desarrollo organizacional

- *Orientación sistemática.* El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales (Características del Desarrollo Organizacional, 2012). El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

El cambio en la sociedad moderna es tan dinámico, y las organizaciones requieren que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades para el cambio. El DO es un programa extenso que se interesa en las interacciones de las diferentes partes de la organización en tanto se afectan entre sí (Davis & W. Newstrom, 1991) . También se interesa en la estructura y el proceso, así como en las actitudes de las personas. La cuestión básica a la que se dirige es: ¿Cómo pueden trabajar juntas todas las partes para ser eficientes? Se subraya el interés en cómo se interrelacionan las partes, no en estas por sí mismas.

- *Valores humanísticos.* Los programas de DO se fundan en los *valores humanísticos*, que son supuestos positivos sobre el potencial y el deseo de crecimiento entre los empleados (Davis & W. Newstrom, 1991). Para ser eficaz y renovarse constantemente a sí misma una organización necesita empleados que deseen ampliar sus destrezas y aumentar sus aportaciones. El clima más propicio para ello es aquel que crea oportunidades de crecimiento al subrayar la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, la participación del poder y la confrontación constructiva. Estos factores proporcionan una base de valores a las iniciativas de DO y ayudan a garantizar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.
- *Uso de un agente de cambio.* El DO utiliza uno o más *agentes de cambio*: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización (Características del Desarrollo Organizacional, 2012). Los programas de desarrollo organizacional se sirven de uno o más *agentes de cambio*, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente actúa usualmente como

catalizador: inicia el cambio dentro del sistema y se mantiene un poco ajeno a él. Aunque los agentes del cambio pueden ser internos o externos, son comúnmente consultores externos a la empresa. La ventaja de recurrir a ellos es que son más objetivos y tienen diversas experiencias. También poseen la capacidad de operar independientemente de la jerarquía y la política de la empresa.

Para compensar su escasa familiaridad con la organización, los agentes externos del cambio se unen a un coordinador interno procedente del departamento de recursos humanos. Luego, ambos colaboran con los agentes de línea. El resultado de esto es una relación entre direcciones que aprovecha las fortalezas de cada uno para lograr el equilibrio, en forma muy parecida al banquillo de tres patas que el agricultor utiliza diariamente para ordeñar las vacas. En ocasiones, en especial en grandes empresas, la organización tiene su propio especialista interno en DO. Esta persona reemplaza al consultor externo de comportamiento organizacional y trabaja directamente con los directivos de la empresa para facilitar los programas de mejoramiento.

- *Solución de problemas.* El DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción (Chiavenato, Concepto de organizaciones, 2000).

El DO hace hincapié en el proceso de solución de problemas. Capacita a los participantes para identificar y resolver problemas que sean importantes para ellos, es decir, los problemas reales que los participantes enfrentan en el trabajo en ese momento; por lo tanto, los problemas son estimulantes y su solución es desafiante. Esta técnica para desarrollar las habilidades de solución de problemas mediante la discusión de éstos basada en el sistema de información, se llama ***investigación para la acción***, o *ciencia de la acción* (Davis & W. Newstrom, 1991). En otras palabras, los empleados “aprenden a aprender” de sus experiencias para que puedan solucionar nuevos problemas en el futuro.

- *Retroalimentación.* El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones (Características del Desarrollo Organizacional, 2012).
- *Orientación de contingencia.* El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, es decir, seleccionan y adapta las acciones para que se ajusten a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas previamente (P. Robbins, 2004). Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas (Características del Desarrollo Organizacional, 2012).

Aun cuando algún agente de cambio del DO pudiera tratar de imponer una sola fórmula mejor para el grupo, por lo general se utiliza la discusión abierta de varias posibles alternativas en lugar de una sola.

- *Aprendizaje vital o experiencial.* El término *aprendizaje vital o experiencial* significa que los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo (Características del Desarrollo Organizacional, 2012). Posteriormente pueden analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. Este enfoque tiende a producir más cambios en la conducta que los debates o las conferencias tradicionales en los que se habla de conceptos abstractos. La teoría es necesaria, pero es importante saber cómo aplicarla a una situación real.

El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas (Chiavenato, Concepto de organizaciones, 2000).

- *Intervenciones en nuevos niveles.* La meta general del desarrollo organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Y

esto se logra reconociendo que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, grupal, intergrupal o en toda la organización.

Posteriormente se desarrolla una estrategia general del desarrollo organizacional *con una o más intervenciones*, que son actividades estructuradas diseñadas para ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia laboral (Davis & W. Newstrom, 1991). Con frecuencia, estas intervenciones se clasifican de acuerdo con la importancia que otorgan a individuos (por ejemplo, la planificación de carreras) o en los grupos (como la construcción de equipos). Otra forma de considerar las intervenciones es ver si se centran en *qué* hacen las personas (para aclarar y cambiar sus tareas del trabajo) o en *cómo* lo hacen (para mejorar el proceso interpersonal que se lleva a cabo) (Davis & W. Newstrom, 1991). Puesto que a menudo los programas del desarrollo organizacional consideran los equipos de trabajo como el área más importante para lograr mejoramientos, la formación de equipos se explicara con mayor amplitud en las secciones posteriores del capítulo.

Un ejemplo de un proceso de intervención de DO que ha ganado mucha popularidad es la **encuesta de percepción** (W. Newstrom, Características del Desarrollo Organizacional, 2007). Este enfoque aleja la atención de los empleados de un enfoque negativo en problemas, traspies, deficiencias, defectos y culpas. En vez de eso, pide a los individuos y grupos que respondan a estas preguntas:

- ¿Qué nos funciona actualmente?
- ¿Qué hacemos realmente bien que podamos aprovechar?
- ¿Qué valoramos más aquí?
- ¿Cuáles son nuestras esperanzas y sueños para esta organización o unidad de trabajo?

La encuesta de percepción reconoce que las personas son estimuladas por el éxito y les gusta celebrar públicamente sus logros. En vez de ser excesivamente autocríticos, los empleados se sienten apremiados a desviar su atención hacia un paradigma de “buenas nuevas” y dejar que crezca a través de la organización, igual que una bola de nieve que, cuando desciende por una montaña, adquiere velocidad y masa adicional para convertirse en una fuerza casi imparable.

1.6. Importancia y Necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su presencia.

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.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

1.7. Modelos del D.O.

Están sujetos a cambios evolutivos dentro de la práctica y se haya en función de las necesidades prevalecientes de los empleados. A continuación, mencionaremos *los modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios **estructurales** y los modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el **comportamiento**.*

Modelos de Desarrollo Organizacional

Fuente: (Torres, 2003)

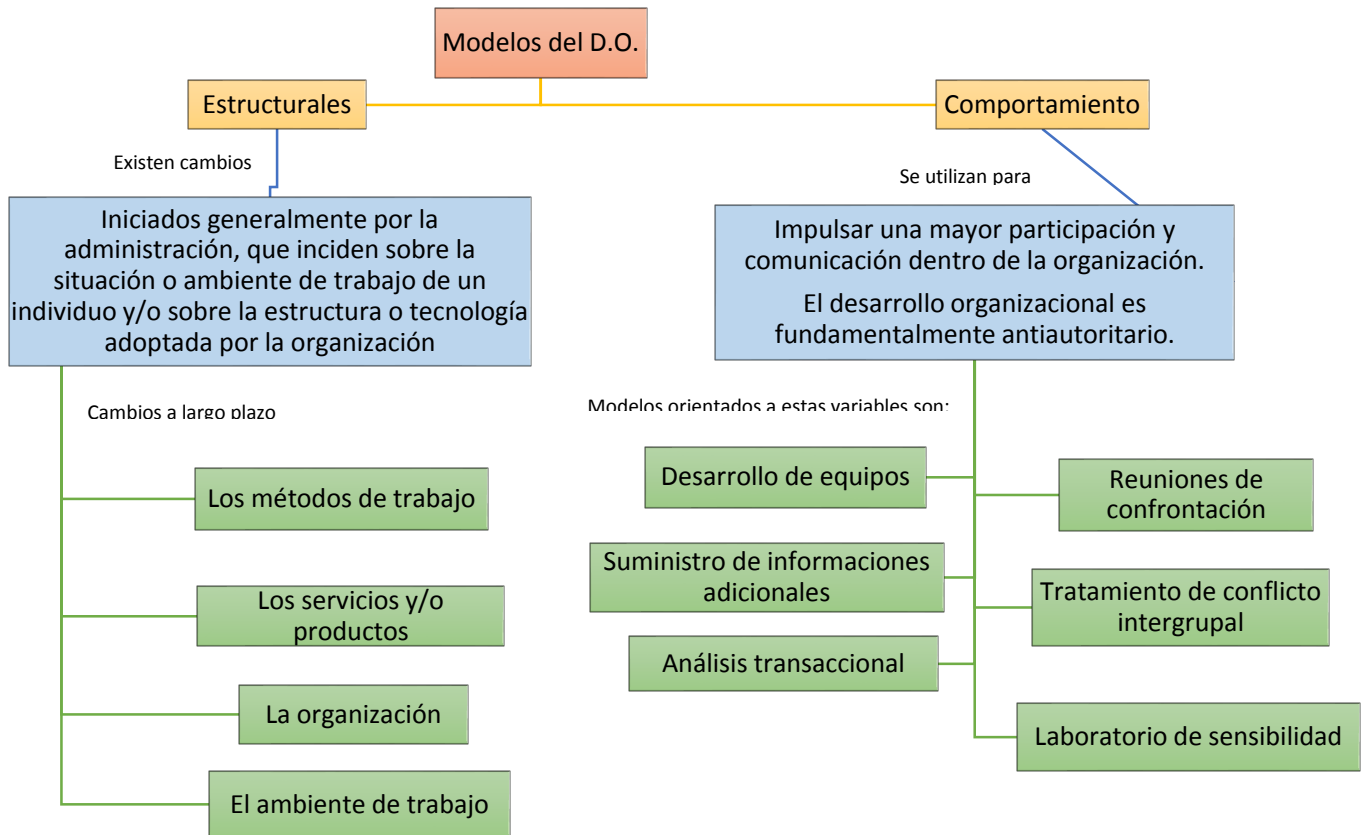


Figura 9. Modelos de DO relacionados con cambios estructurales y en el comportamiento.

Ahora mencionaremos los modelos del D.O. que son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Likert, Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

1.7.1. Modelo de Likert.

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (Contenido de la Catedra Desarrollo Organizacional (D.O.), 2008). Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

Variables que definen las características de una Organización

Fuente: (Contenido de la Catedra Desarrollo Organizacional (D.O.), 2008)

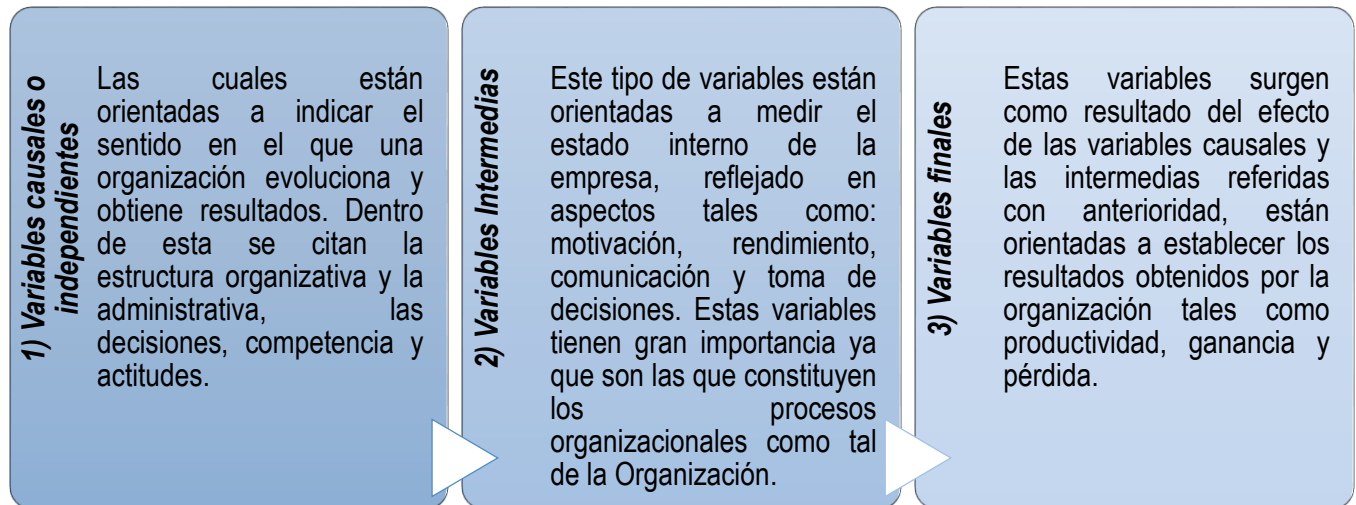


Figura 10. Características de las variables de una organización.

La interacción de estas tres variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, que son:

Tipos de Climas Organizacionales

Fuente: (Contenido de la Catedra Desarrollo Organizacional (D.O.), 2008)

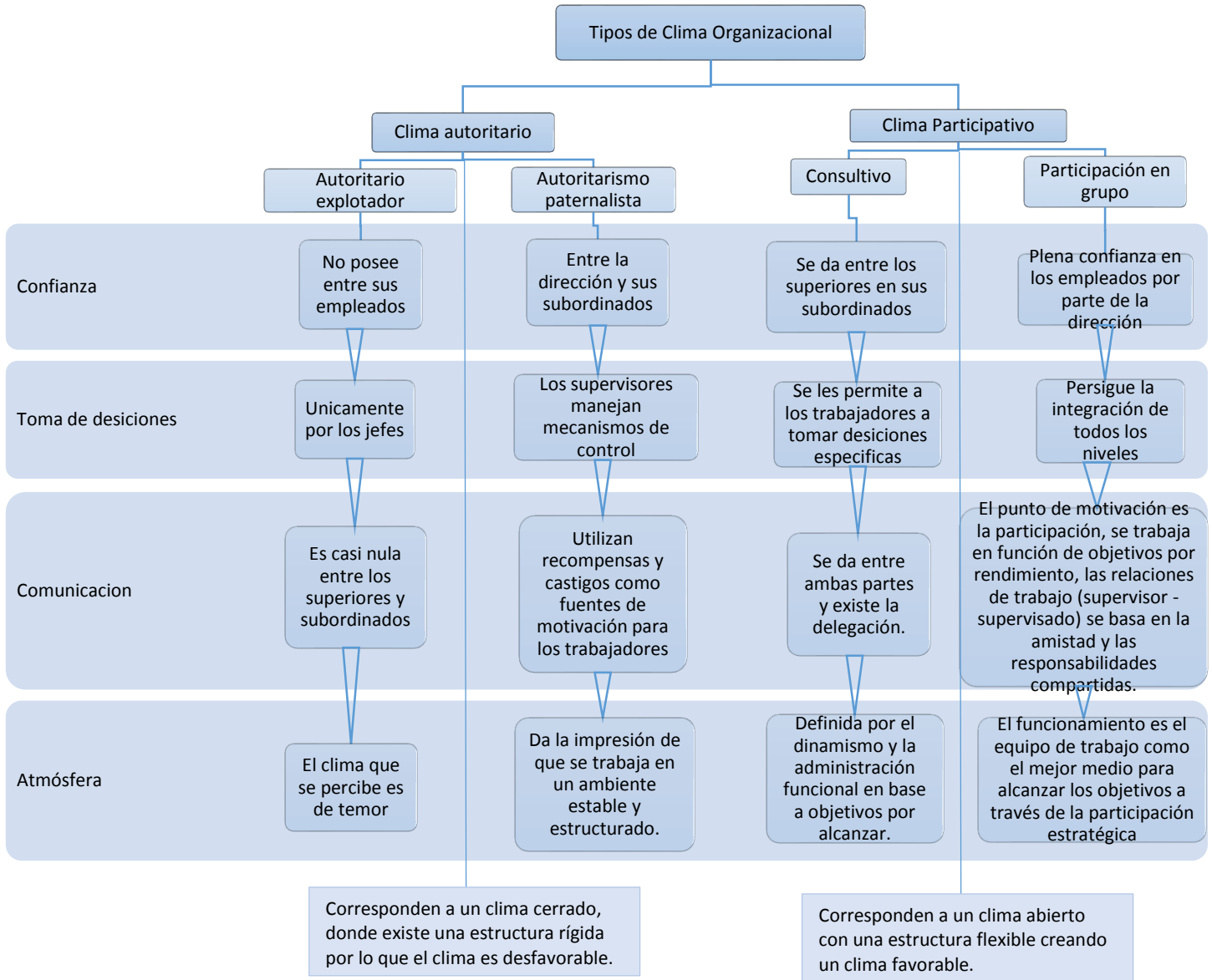


Figura 11. Determinación de los Tipos de Climas Organizacionales

1.7.2. Modelo de Grid

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización (Torres, 2003).

Esta tecnología reposa en tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” abajo de su potencial.
- c) Una inmensa cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un “cultural grid”.

El modelo de Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

1.7.3. Modelo de Lawrence y Lorsch

Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Discuten (o establecen la

hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960 aportó un respaldo a esta argumentación (Lawrence y Lorsch, 1967).

Con este propósito, deseamos comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico. Téngase presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch y para fines de diagnóstico, deseamos examinar una organización cliente en las dimensiones que el cliente juzgue importantes. La enumeración siguiente resume estas dimensiones y algunas preguntas relacionadas:

Principales puntos de referencia del modelo de Lawrence y Lorsch

Fuente: (Torres, 2003)

a) Concepto de sistema y de organización

- Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos.
- La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

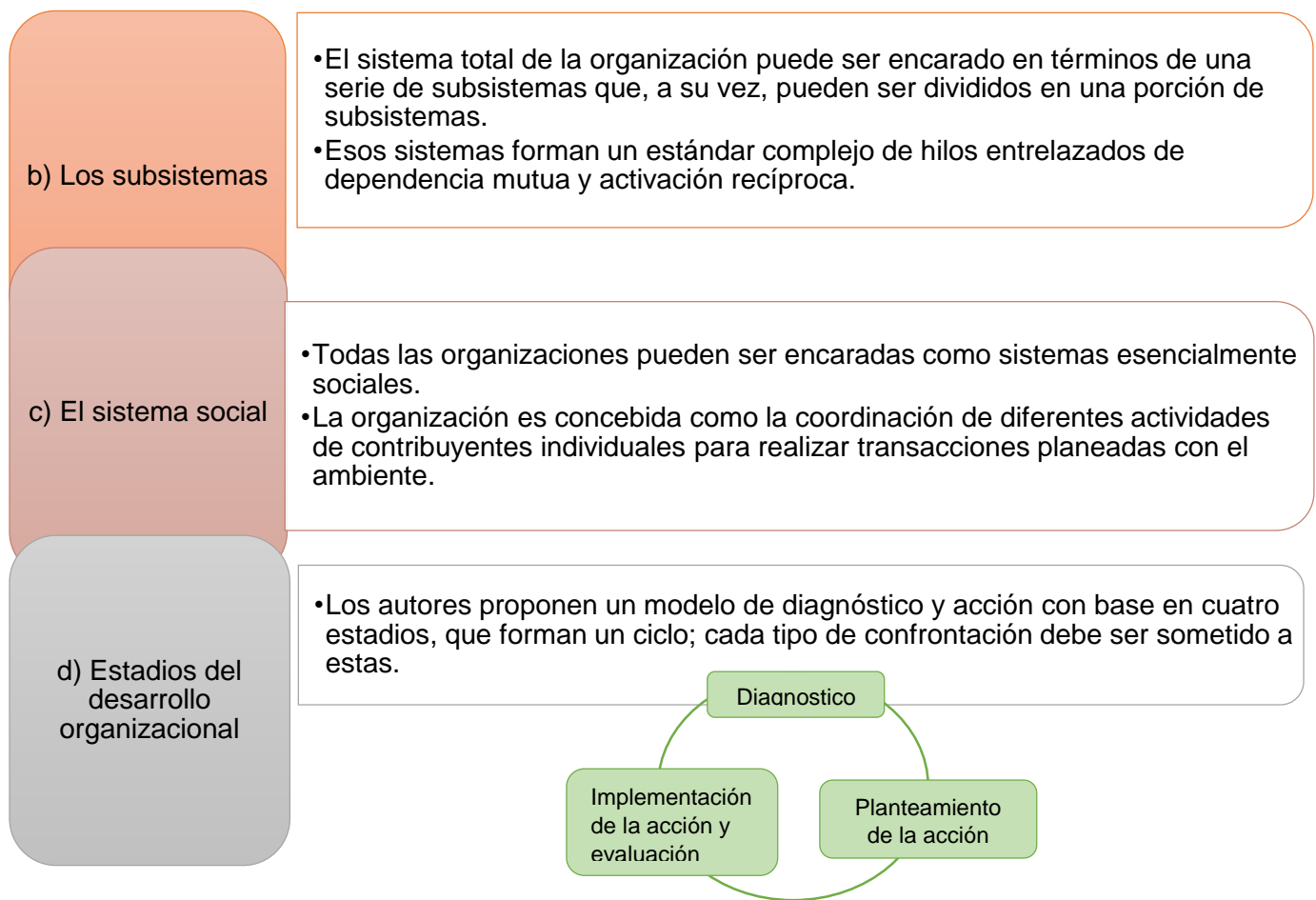


Figura 12. Principales puntos de referencia del modelo de Lawrence y Lorsch

1.7.4. Modelo de Reddin

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 las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

1.8. Beneficios y limitaciones del DO.

El DO representa una útil intervención en la organización. Su principal ventaja consiste en tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella. De esta manera logra dispersar más extensamente el mejoramiento. Otros beneficios incluyen una mejor motivación, productividad, calidad de trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo de equipo y resolución de conflictos. También se reducen los factores negativos, como el ausentismo y la rotación. En la siguiente figura 13 se resumen los beneficios y las limitaciones del DO:

Beneficios y limitaciones del Desarrollo Organizacional

Fuente: (Davis & W. Newstrom, 1991)

BENEFICIOS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">○ Cambios en toda la organización	<ul style="list-style-type: none">○ Consume mucho tiempo
<ul style="list-style-type: none">○ Mayor motivación	<ul style="list-style-type: none">○ Costoso
<ul style="list-style-type: none">○ Mayor productividad	<ul style="list-style-type: none">○ Demora en la recuperación de la inversión
<ul style="list-style-type: none">○ Mejor calidad de vida del trabajo	<ul style="list-style-type: none">○ Posible fracaso
<ul style="list-style-type: none">○ Mayor satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none">○ Posible invasión de la privacidad
<ul style="list-style-type: none">○ Mejor trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">○ Posible daño psicológico
<ul style="list-style-type: none">○ Mejor resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none">○ Conformismo potencial
<ul style="list-style-type: none">○ Compromiso con los objetivos	<ul style="list-style-type: none">○ Énfasis en el proceso grupal más que en el desempeño
<ul style="list-style-type: none">○ Mayor disposición al cambio	<ul style="list-style-type: none">○ Posible ambigüedad conceptual
<ul style="list-style-type: none">○ Reducción de ausentismo	<ul style="list-style-type: none">○ Difícil de evaluar
<ul style="list-style-type: none">○ Menor rotación	<ul style="list-style-type: none">○ Incompatibilidad cultural
<ul style="list-style-type: none">○ Creación de individuos y grupos de aprendizaje	

Figura 13. Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional

Después de aplicar un programa de DO en una organización, las estadísticas de confianza, ambiente de apoyo, compromiso con las metas y otras condiciones del clima de organización, se mejoraron notablemente. En cuanto a la conducta de los supervisores, mejoraron su forma de escuchar, de manejar el conflicto en sus relaciones con los demás, su deseo de cambio y otras situaciones. Con respecto al desempeño, hubo cambio en el

nivel de calidad y utilidades, que se consideraron también consecuencia del programa de DO. Claramente se extendió el efecto del programa en toda la organización (Davis & W. Newstrom, 1991).

Como en cualquier programa complejo, el DO tiene problemas y limitaciones. Consume tiempo y es costoso. Algunos de sus beneficios tardan en observarse y es probable que no todas las organizaciones puedan esperar a que se realicen todos sus posibles beneficios. Aun con la intervención de un consultor profesionalmente capaz, el programa puede fracasar. Existen elementos negativos en algunas de sus técnicas, tales como invasión de la privacidad o daño psicológico.

También se le critica porque se presiona a los participantes para que adopten ciertas actitudes, por ejemplo, de conformismo. Asimismo, se le reprocha su excesiva atención de los procesos conductuales y que no la ponga en el desempeño de la tarea.

A pesar de sus problemas y limitaciones, el DO generalmente parece ser una práctica útil y exitosa. Ha contribuido a optimizar resultados. Es más probable que tenga éxito cuando comienza en la cúspide de la organización, se basa en un análisis extensivo y está apoyado por el sistema de compensaciones de la empresa.

1.9. Seis intervenciones para consideración de los agentes de cambio. (Técnicas del desarrollo organizacional (DO))

Las técnicas del DO para los procesos humanos, por lo general, primero pretenden mejorar las habilidades de los empleados para las relaciones humanas. La meta es proporcionar a los empleados la comprensión y las habilidades que requieren para analizar su conducta y la de otros, con mayor eficacia, de modo que después sean capaces de resolver problemas entre personas y entre grupos. Los agentes de cambio emplean una o varias técnicas y enfoques del DO para intervenir en la organización. Las técnicas de DO pueden clasificarse así:

1. Entrenamiento en sensibilización. Recibe varios nombres: entrenamiento en sensibilización, entrenamiento en laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (T-groups o grupos de entrenamiento), pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento mediante relaciones no estructuradas en grupo (P. Robbins, 2004).

Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el que hablan de ellos mismos y de sus procesos de interacción, moderados ligeramente por un profesional en las ciencias de la conducta. El grupo es orientado a los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación y participación, más que recibir lecciones. El profesional brinda oportunidades para que los participantes expresen sus ideas, convicciones y actitudes. No acepta (y de hecho rechaza directamente) cualquier papel de liderazgo.

Los objetivos de los grupos T son aumentar la conciencia de los sujetos sobre su propia conducta y como los ven los demás, intensificar su sensibilidad al comportamiento de los demás y aumentar el conocimiento de los procesos de los grupos. Entre los resultados concretos que se buscan está aumentar la facultad de establecer una empatía con los demás, mejorar la capacidad de escuchar, acrecentar la franqueza, ampliar la tolerancia a las diferencias individuales y fortalecer las habilidades para resolver conflictos.

Si los individuos no saben cómo los ven los demás, en un grupo T exitoso se pueden producir percepciones de uno mismo más reales, mayor cohesión en los grupos y reducciones en los conflictos disfuncionales entre personas. Además, en la situación ideal producirá una mejor integración entre el individuo y la organización.

2. Retroalimentación por encuestas. Una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar discrepancias entre sus percepciones y resolver las diferencias es el método de retroalimentación por encuestas (P. Robbins, 2004).

Todos los integrantes de una organización pueden participar en este método, pero es fundamental importancia la “familia” organizacional, o sea el gerente de la unidad y los empleados que le reportan directamente a él. Todos los miembros de la organización o unidad completan un cuestionario. También se les puede pedir que sugieran preguntas o se realiza una entrevista para averiguar cuáles son los temas más importantes. En el cuestionario se pide a los miembros sus percepciones y actitudes respecto de una amplia gama de temas, como prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos del cuestionario se tabulan con los datos relativos a la “familia” de cada miembro ya toda la organización y se distribuyen a los empleados. Estos datos se convierten en el

trampolín para identificar problemas y aclarar asuntos que quizá crean dificultades a las personas. Se presta atención especial a la importancia de alentar las discusiones y verificar que se centre en ideas y asuntos, no en ataques en individuos.

Por último, las discusiones en grupo del método de retroalimentación por encuestas deben culminar en que los miembros identifiquen las implicaciones probables de los resultados del cuestionario.

3. Consultoría de procesos. Ninguna organización opera a la perfección. Los administradores piensan que el desempeño de su unidad puede mejorar, pero no consiguen identificar qué ni cómo. El objetivo de la consultoría de procesos es que un consultor externo ayude al cliente, por lo regular un gerente, para que “perciba, entienda y actúe sobre los procesos” con los que debe tratar: (P. Robbins, 2004) flujo de trabajo, relaciones informales entre los miembros y canales formales de comunicación.

La consultoría de procesos (CP) es semejante al entrenamiento en sensibilización por su premisa de que la eficacia de la organización puede mejorar si se enfrentan los problemas interpersonales y se hace énfasis en la participación. Pero la CP se orienta más a las tareas que el entrenamiento a la sensibilización.

Los expertos en CP se ocupan de “dar al cliente ideas de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre él y los demás” (P. Robbins, 2004). No resuelven los problemas de la organización, sino que fungen como guías u orientadores que aconsejan sobre un proceso para que el cliente solucione sus propias dificultades.

El consultor diagnostica junto con el cliente qué procesos necesitan mejoras. El énfasis está en que el cliente adquiere la capacidad de analizar los procesos que se repiten en su unidad en mucho tiempo después de que se haya ido al consultor. Además, al hacer que el cliente participe en el diagnóstico y en la elaboración de alternativa, entenderá más el proceso y el remedio y menos resistencia opondrá al plan de acción elegido.

Es importante señalar que el consultor de procesos no tiene que ser un especialista en resolver el problema particular que se haya detectado. Su especialidad es su diagnóstico y el establecimiento de una relación de asistencia. Si el problema descubierto pide unos conocimientos técnicos que no están al alcance del cliente ni del consultor, este ayuda a aquel a localizar un experto y le explica cómo aprovechar mejor este recurso.

4. Construcción de equipos. Utiliza actividades de alta integración de grupo para incrementar la confianza y la franqueza entre los miembros (P. Robbins, 2004).

El método de construcción de equipos puede aplicarse en grupos o bien en niveles intergrupales con actividades interdependientes. Para nuestra exposición, nos ocuparemos ahora del interior del grupo y dejaremos para la siguiente sección el desarrollo intergrupar. Por tanto, lo que nos interesa atañe a las aplicaciones en las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tareas.

No todas las actividades de los grupos son interdependientes en cuanto a sus funciones. Para ilustrarlo, consideremos un equipo de futbol y uno de pista:

Aunque los miembros de los dos equipos están dedicados al resultado general de su grupo, funcionan de manera distinta. El resultado del equipo de futbol depende, sinérgicamente, de qué tan bien se desempeña cada jugador en su posición coordinada con la de sus compañeros. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de su línea y receptores de manera que culmina en la calidad que tenga su lanzamiento del balón. Por otra parte, el desempeño de un equipo de pista está determinado en buena medida por la mera suma del desempeño de sus integrantes (P. Robbins, 2004).

La construcción de equipos es aplicable al caso de la interdependencia, como en el equipo de futbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los jugadores, lo que da por resultado un aumento en el desempeño del equipo.

Las actividades consideradas en la construcción de equipos comprenden fijación de metas, establecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros, análisis de roles para aclarar la función y las responsabilidades de cada cual y análisis de los procesos del equipo. Desde luego, la integración de equipos puede preferir o excluir ciertas actividades, dependiendo del objetivo del programa de desarrollo y de los problemas que enfrente el equipo. Sin embargo, en términos generales con la integración de equipos se pretende que a través de un alto grado de interacción entre los integrantes se fomenten la confianza y la franqueza.

Sería conveniente empezar haciendo que los miembros traten de definir las metas y prioridades de su equipo. Con esto se manifestarán diversas impresiones sobre cuál es el

propósito del grupo. A continuación, los integrantes pueden evaluar el desempeño del equipo: ¿Qué tan bien estructura prioridades y alcanza sus metas? Aquí se identifican posibles aspectos problemáticos. Esta sesión autocrítica de medios y fines puede hacerse con todos los miembros presentes o, si el tamaño excesivo va en contra del libre intercambio de puntos de vista, en grupos pequeños que luego comparten sus conclusiones con todo el equipo.

La construcción de equipos también se ocupa de aclarar el rol de cada miembro en el equipo. Cada rol se identifica y aclara. Se detectan las ambigüedades. En el caso de algunos individuos, les ofrece una de sus pocas oportunidades para reflexionar pausadamente en el objeto de su trabajo y en las tareas que se espera que desempeñen para que el equipo aumente al máximo su eficacia.

Otra actividad de la integración de equipos es semejante a la que realiza el consultor de procesos, a saber, analizar los principales procesos que se dan en el equipo para averiguar cómo se hace el trabajo y cómo mejorar tales procesos de modo que el equipo sea más eficaz.

Desarrollo de equipos. Técnica de modificación del comportamiento en que varios grupos de empleados de diversos niveles y áreas se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor, y se critican mutuamente para buscar un consenso en que la colaboración sea más fructífera, y eliminar las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento utilizando determinadas variables, descritas en la figura 14. Se trata de transformar grupos de personas en equipos integrados y cohesionados. En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos, lo cual proporciona una disposición sana hacia la interacción y, en consecuencia, hacia la creatividad y la innovación.

Variables para la evaluación de la eficiencia grupal.

Fuente: (Chiavenato, Técnicas de Intervención en el DO, 2007)


Malo		Excelente
Confusas, divergentes, conflictivas, indiferentes	1.9.1.1. Metas y objetivos <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Claras, compartidas por todos, interés e involucramiento
Pocos dominan, algunos son pasivos y no prestan atención	1.9.1.2. Participación <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos prestan atención, todos participan
Sentimientos inesperados, ignorados o criticados	1.9.1.3. Sentimientos <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Expresados libremente, respuestas categóricas
Atención de los síntomas en lugar de atacar las causas; pasan directamente a las propuestas	1.9.1.4. Diagnóstico de los problemas grupales <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Cada problema es diagnosticado antes de que se proporcione una acción. Las soluciones atacan las causas
Las necesidades de liderazgo el grupo no coinciden. El grupo depende demasiado de una sola o de unas cuantas personas	1.9.1.5. Liderazgo <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Las necesidades de liderazgo, cuando surgen, son suplidas por diversos miembros. Un miembro cualquiera participa como líder
Decisiones tomadas por una parte del grupo. Los demás no participan	1.9.1.6. Toma de decisiones <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Las divergencias son apreciadas, se busca y prueba el consenso. Apoyo amplio
No hay confianza recíproca. Los miembros son cerrados, reservados, oyen con superficialidad, tienen recelo de criticar o de ser criticados	1.9.1.7. Confianza recíproca <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Confianza mutua y respeto recíproco. Expresión libre sin recelo de represalias
Rutina, creación de estereotipos y rigidez. No hay progreso	1.9.1.8. Creatividad y reconocimiento <hr style="width: 100%;"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Grupo flexible busca nuevos caminos, se modifica y crece con creatividad

Figura 14. Evaluación de la eficiencia grupal.

El desarrollo de un equipo comprende las etapas indicadas en figura 15 y permite diagnosticar las barreras que se interponen en el desempeño eficaz del grupo, lograr condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad entre los miembros, aumentar las relaciones entre los miembros, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo.

Etapas de la construcción de equipos

Fuente: (Chiavenato, Técnicas de Intervención en el DO, 2007)

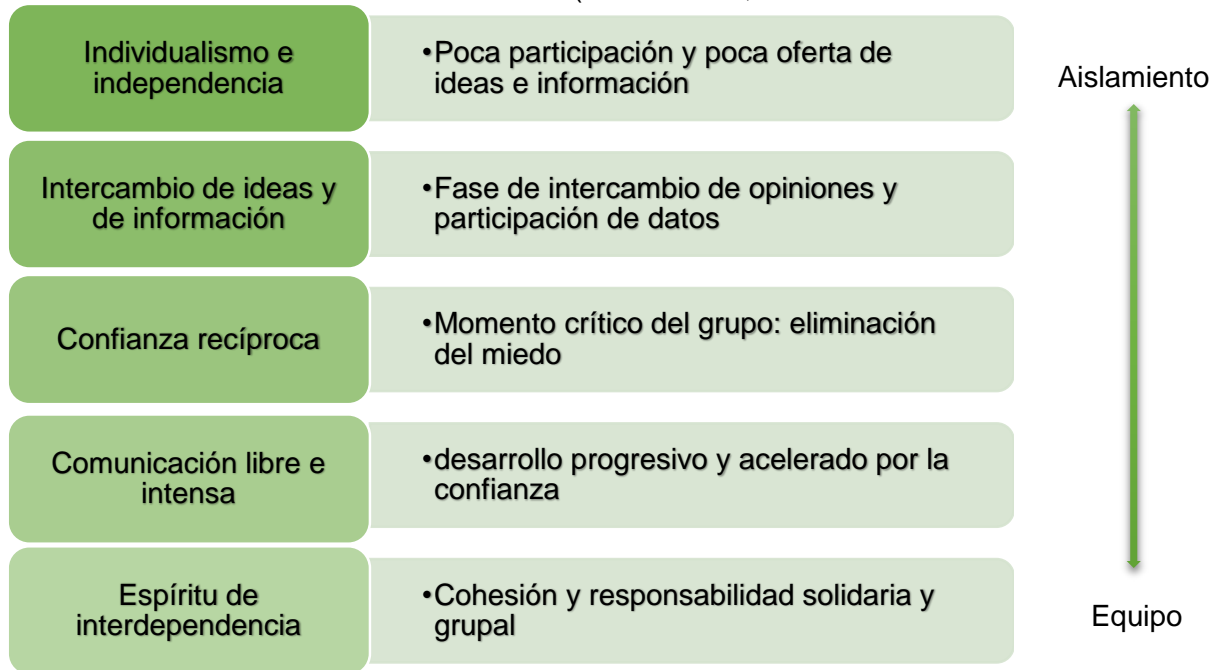


Figura 15. Etapas del desarrollo de un equipo.

- **Desarrollo intergrupar.** Un interés importante del CO son los conflictos disfuncionales entre grupos. Por tal razón, ha sido una materia a la que se han dirigido esfuerzos de cambio.

El **desarrollo intergrupar** busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros consideraban que el departamento de contabilidad estaba formado por tipos tímidos y conservadores y que los del departamento de recursos humanos era una camarilla de “ultraliberales más interesados en no lastimar a cierto grupo protegido de empleados que en que la empresa obtenga utilidades”. Como es obvio, estos estereotipos tienen repercusiones negativas en las actividades de coordinación entre departamentos.

Hay varios métodos para mejorar las relaciones entre los grupos, y el más popular se basa en la solución de los problemas (P. Robbins, 2004). En este método, cada grupo se reúne por separado para preparar listas de sus percepciones, del otro grupo y de cómo cree que éste lo percibe. A continuación los grupos intercambian las listas y se analizan semejanzas y diferencias. Las diferencias se articulan con claridad y los grupos investigan las causas de las disparidades.

¿Las metas de los grupos son contradictorias? ¿Están distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué bases se formularon los estereotipos? ¿Algunas diferencias obedecen a interpretaciones equivocadas de las intenciones? ¿Cada grupo definió a su manera términos y conceptos? Las respuestas aclaran la naturaleza exacta del conflicto. Una vez identificadas las causas de las dificultades, los grupos pasan a la fase de integración, en la que conciben juntos soluciones que vayan a mejorar las relaciones entre grupos.

Entonces es posible crear subgrupos con integrantes de los grupos en conflicto para ahondar en el diagnóstico y comenzar a formular posibles medidas alternativas para mejorar las relaciones.

- **Investigación de apreciación o Indagación apreciativa.** Casi todos los métodos de DO se centran en los problemas. Identifican uno o varios problemas y buscan una solución. La **investigación de apreciación** acentúa los aspectos positivos (P. Robbins, 2004). En lugar de buscar problemas que arreglar, con el método se pretende identificar las cualidades peculiares y las ventajas especiales de la organización, que después se aprovechan para mejorar su desempeño. Así, el método se enfoca en los éxitos de la organización más que en sus problemas.

Los defensores de la investigación de apreciación (IA) afirman que los métodos de solución de problemas piden siempre a las personas que rememoren los fracasos del pasado, que se centren en las insuficiencias, y rara vez dan por resultado visiones nuevas. En lugar de crear un ambiente para un cambio positivo, la investigación de acción y las técnicas del DO, como la retroalimentación por encuestas y la consultoría de procesos, terminan por repartir culpas y poner a la gente a la defensiva. Los defensores de la IA aseveran que es más lógico perfeccionar y mejorar lo que ya hace bien la organización, de modo que ésta cambie movilizand o sus fuerzas y ventajas competitivas.

El proceso de la IA consiste esencialmente en cuatro etapas que por lo regular se cumplen en una junta con un grupo grande a lo largo de dos o tres días y bajo la supervisión de un agente de cambio experto. La primera etapa es de **descubrimiento**. La idea es tratar de averiguar qué piensan las personas que sean las ventajas de la organización. Por ejemplo, se pide a los empleados que refieran las ocasiones en que les pareció que la organización funcionaba mejor o cuándo, en particular, se sintieron más satisfechos con su trabajo. La segunda etapa es la de **enseñación**. Aquí, con la información obtenida de la fase de descubrimiento se especula sobre los futuros posibles de la organización. Por ejemplo, se pide a las personas que imaginen la organización dentro de cinco años y expliquen en qué es diferente. La tercera etapa es de **diseño**. A partir de la articulación del sueño, los participantes se dedican a hallar una visión común sobre cómo se verá y se ponen de acuerdo sobre sus cualidades distintivas. En la cuarta etapa se trata de definir el **destino** de la organización. En esta última etapa, los participantes estudian cómo va a cumplir la organización su sueño, lo que incluye redactar planes de acción y trazar estrategias de implantación.

La IA ha resultado una estrategia eficaz de cambio en organizaciones como GTE, Avon México, la Cleveland Clinic y el mayorista brasileño de alimentos Nutrimental Foods. Por ejemplo, los ejecutivos de Nutrimental Foods cerraron sus plantas y oficinas un día e invitaron a todos los empleados, más un grupo grande de clientes y otros interesados a reunirse en un almacén vacío. Después de una hora de explicaciones por parte de un consejero en IA, los 700 participantes se dividieron en equipos y se entrevistaron durante medio día. Se sacaron varios cientos de conclusiones sobre lo que la compañía hacía bien. Al final de día, se entregó el trabajo a un grupo de 150 personas, a las que se les dieron cuatro días para que convirtieran la información en una visión de la empresa que fuera nueva y más osada.

El proceso terminó con la generación de tres nuevas iniciativas empresariales estratégicas. La dirección informó que seis meses después de este ejercicio de IA, las ventas de la compañía se habían incrementado en varios millones de dólares y las utilidades crecieron en 300 por ciento (P. Robbins, 2004).

1.10. Fundamentos de DO

Orientación de sistemas. El cambio es tan frecuente en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que el cambio genera (W. Newstrom, Fundamentos de DO, 2007). Algunas empresas han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El DO es un programa integral que se ocupa de las interacciones de diversas partes de la organización a medida que se afectan unas a otras. Se ocupa de entrelazar estructura, tecnología e individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Intenta responder a esta pregunta: “¿Qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?” (W. Newstrom, Fundamentos de DO, 2007) Le da importancia a la manera en que las partes se relacionan entre sí, no sólo en las partes por sí mismas.

Causalidad. Una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables (W. Newstrom, Fundamentos de DO, 2007). Éstas son las variables causales, extrañas y de resultados finales, tal como se advierte en la figura 16. Las **variables causales** son las más significativas, ya que afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales. Son las que la dirección puede modificar más directamente, e incluyen la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, una amplia variedad de conductas de liderazgo y los esfuerzos de DO. Las **variables de intervención** son inmediatamente afectadas por las variables causales. Incluyen las actitudes, percepciones, motivación y conductas calificadas de los empleados, así como el trabajo en equipo e incluso las relaciones intergrupales. Finalmente, **las variables de resultados finales** representan los objetivos perseguidos por la dirección. Usualmente son mayor productividad, mayores ventas, menores costos, clientes más leales y mayores ganancias. Constituyen la razón de que se emprenda el programa de DO.

VARIABLES DEL MÉTODO DE DO DE LIKERT

Fuente: (W. Newstrom, Fundamentos de DO, 2007)



Figura 16. Variables causales, de intervención y de resultados finales.

Supuestos básicos del DO. Los especialistas en DO parten de una serie de supuestos que guían sus acciones. A veces tales supuestos son implícitos y deben examinarse. Es importante que los administradores los identifiquen para que estén conscientes de su impacto. Los supuestos del DO deben darse a conocer a administradores y empleados para que comprendan claramente las bases del programa de DO. Pueden hacerse muchos supuestos, pero algunos son relativamente comunes a los niveles individual, grupal y organizacional. Los promotores del DO suelen poseer un punto de vista muy positivo de la capacidad, potencial e intereses de todos los individuos. Esto se deriva de los valores humanísticos implícitos en la teoría del DO. Grupos y equipos son concebidos como elementos vitales de una organización, pero dada su fuerza y complejidad no siempre son fáciles de cambiar. Las organizaciones tradicionales son entendidas como burocracias rígidas que han ahogado en ocasiones el desarrollo y crecimiento de los empleados, pero se vislumbran aun posibilidades de una compatibilidad positiva entre conflictos y metas. En la figura 17 se resume una muestra de ellos.

Supuestos que fundamentan al DO.

Fuente: (W. Newstrom, Fundamentos de DO, 2007)



Figura 17. Supuestos comunes del desarrollo organizacional.

1.11. El proceso de desarrollo organizacional (DO)

Fuente: (Keith & W. Newstrom, 1991)

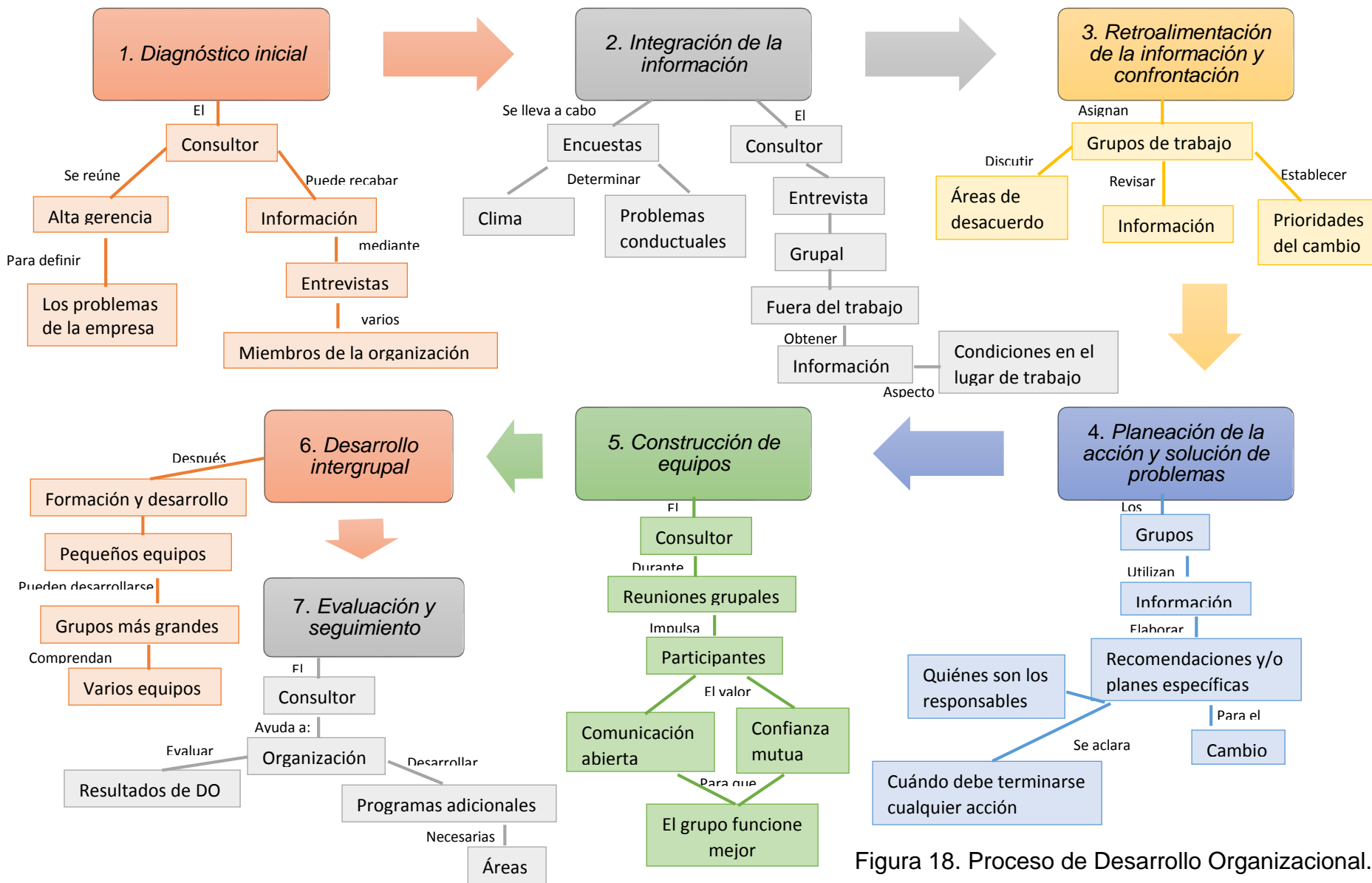


Figura 18. Proceso de Desarrollo Organizacional.

Los pasos en DO son parte de todo un proceso, por lo que todos ellos deben aplicarse si se desea recibir en la empresa el beneficio concreto del DO. Si en una compañía se aplican sólo dos o tres pasos, tales como el diagnóstico y la formación de equipos, es muy probable que haya decepción por los resultados. Sin embargo, la aplicación de todo el proceso puede producir resultados bastante halagadores.

En resumen, el proceso del desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias de la conducta y sus estrategias para mejorar la organización. Es una actividad constante y a largo plazo que intenta crear relaciones cooperativas de trabajo usando para ello un agente del cambio. Procura integrar en una unidad eficiente los cuatro elementos: personas, estructura, tecnología y ambiente que se explicaron con anterioridad.

1.12. Objetivos del DO.

Las técnicas de DO adoptadas casi siempre se relacionan con algunas de las cinco técnicas expuestas. El científico del comportamiento que hace las veces de consultor interno o externo, o sea, como tercero desempeña un papel que facilita el desarrollo de la organización, mientras que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para lograr el mejoramiento de la organización.

Los principales objetivos del DO son (Chiavenato, Objetivos del DO, 2000):

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, en lugar de esconder los problemas debajo del tapete.
- Crear un ambiente en que la autoridad designada para ese cargo y/o función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (éstas son soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes, 2+2 es más que 4, las cuales permiten que las partes ganen más por medio de la cooperación que del conflicto).
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

CAPITULO II: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN ETN-TURISTAR S.A. DE C.V.

2.1. Historia del transporte terrestre

El hecho de desplazarse de un lugar a otro es consustancial al hombre. Desde tiempos primitivos, éste ha buscado medios para moverse con más comodidad y, con el progreso del comercio, sistemas para desplazar sus mercancías.

Desde el primer momento de su existencia, el hombre camina y se desplaza, quiere ir cada vez más lejos, y para satisfacer sus ansias indudablemente debe inventar. Así es como, desde los primeros troncos usados en forma de rodillos, pasando por la rueda, los barcos a vela y los aviones, el hombre fue creando los medios que le permitieron, por necesidad o curiosidad, transportarse de un lugar a otro. A continuación, se presenta los medios de transporte existentes:

Medios de Transporte

Fuente: (Elaboración propia)



Figura 19. Medios de Transporte.

Transporte Terrestre.

Cuando el hombre comienza a desplazarse, ya sea para comer, conquistar nuevos mundos o por mera curiosidad, se ve en la necesidad de depender de algún medio de transporte.

En el mundo.

En los comienzos de la era primitiva los hombres se desplazaban a pies y descalzos por largas distancias. Las cargas que llevaban consigo eran transportadas en ancas o grupas, esto hacia que su traslado de un lugar a otro fuera lento y arriesgado. Luego la necesidad de aumentar la carga hace que surja una especie de auxiliar que permitía arrastrar las cargas con mayor facilidad, lo que era llamado La Narria.

En la prehistoria especialmente en el neolítico apareció la rueda, uno de los inventos más maravillosos de la historia que facilitaba el transporte de materiales pesados y con ella se inició el desarrollo de todo tipo de transportes terrestres.

En su forma más simple la rueda, era un disco sólido de madera fijado a un eje redondo de madera, luego se eliminaron secciones del disco para reducir el peso y empezaron a emplearse los radios. La rueda ha sufrido numerosas mutaciones a través de los tiempos hasta alcanzar la perfección.

La rueda permitió la evolución de los medios de transporte terrestres y la llegada del hombre a lugares lejanos en cada vez menos tiempo. Así sabemos distinguir la siguiente evolución de la rueda:

Medios de Transporte Terrestre

Fuente: (scribd.com, s.f.)

- Debido a que el hombre no tenía la suficiente fuerza para cargar y transportar alimentos o utensilios para ellos mismos se vio en la necesidad de domesticar a los animales.
- Los animales continúan suministrando una gran proporción de la energía utilizada en transportar, para cultivar la tierra y producir cosechas por siglos.

Tracción animal



- El hombre se vio en la necesidad de transportarse individualmente y en 1818 Draisienne invento el antecedente de la bicicleta.
- Vehículo de dos ruedas, colocadas una delante de otra, con un asiento, manillar para conducir y pedales para propulsarlo.

Bicicleta



- En 1885 el ingeniero e inventor alemán Gottlieb Daimler invento la motocicleta que incluía todos los elementos de la bicicleta más una caldera de vapor en la parte trasera, esta ha ido evolucionando hasta nuestros días suprimiendo poco a poco elementos como los pedales, mejorando el tipo de motor hasta llegar a la moto que conocemos hoy en día.

Motocicleta



- Uno de los inventos más característicos del siglo XX ha sido sin duda el automóvil. Los primeros prototipos se crearon a finales del XIX.
- La historia del automóvil recorre las tres fases de los grandes medios de propulsión: **vapor, electricidad y gasolina.**
- Nicolás Joseph Cugnot creó en 1771 "el primer automóvil", de un dispositivo para mover cañones con tres ruedas y caldera de vapor.
- En 1882, con el descubrimiento del petróleo, Gottlielo Damler descubrió que utilizando petróleo, podía impulsar un pistón más rápido, poco a poco fueron surgiendo más inventos con la aplicación del petróleo y buen acero barato que fue el que utilizó en su producción Henry Ford, con lo que se creó el automóvil.

Automovil



- El nacimiento del ferrocarril se asocia a la invención de la máquina de vapor. Entre 1827 y 1850 durante la Revolución Industrial se inició la construcción de este medio de transporte en todos los países desarrollados del mundo.
- Posteriormente se empezó a experimentar con la tracción eléctrica y la Diesel.
- Desde finales del siglo XX se ha promocionado la investigación y la creación de trenes de alta velocidad que compitan con el automóvil y con el avión.
- En 1829, el ingeniero británico George Stephenson diseñó la locomotora Rocket, que transportaba cargamento y pasajeros a una velocidad superior a la conseguida hasta aquel momento.

Ferrocarril



- La concentración de la población en grandes ciudades ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas.
- Las ciudades cuentan con extensas redes de autobuses por la necesidad en que se ven obligados a recorrer distancias largas y redes de metro para el desplazamiento de sus habitantes.
- El metro ha sido efectivo ya que consume energía eléctrica, se encuentra establecido bajo tierra y el costo de mantenimiento es bajo y no contamina.

Locomoción Colectiva o urbano



Figura 20. Medios de Transporte Terrestre

En México.

Al independizarse México, sólo contaba con los caminos que se habían realizado durante el virreinato, así las comunicaciones entre México, Europa y Asia, sólo se hacían a través de los Puertos de Veracruz y Acapulco.

Se viaja en carruajes con ruedas; pero hasta en esos caminos las mercancías y los productos se transportan a lomo de mula no obstante la mano de obra y el dinero gastados en los caminos de Veracruz y Acapulco a México, continuaban siendo malísimos y costoso el transporte de mercancías y productos por dichas vías.

A este panorama se agregaba que algunas regiones estaban completamente aisladas, como era el caso de la costa de Tabasco a Yucatán, que para llegar desde México había que ir a Veracruz y de ahí llegar por vía marítima. Esta época se preocuparon por las mejoras de los caminos como Tadeo Ortiz que en 1822 proponía.

Las nuevas relaciones diplomáticas y mercantiles llaman la atención de los jefes a tomar esta medida ejecutiva con oportunidad (la mejora del camino de México a Veracruz), plantándolo de árboles y estableciendo posadas cómodas y limpias de madera, a fin de facilitar el comercio de extranjeros y estimular a los mexicanos a viajar; estableciendo diligencias con todo el imperio y postas desde Veracruz hasta Jalapa y Córdoba.

La importancia y conservación de los caminos dependió del tipo de tráfico que se realizará por ellos. La única fuente para mantener en buen estado los caminos era a través del cobro de peaje, pero no siempre se podía realizar, puesto que muchos comerciantes se negaban a contribuir pretextando la alta inseguridad que existía en ellos.

El transporte mexicano durante este periodo se basó en la fuerza animal de mulas, caballos y bueyes o en vehículos arrastrados por estos animales, por ejemplo el transporte de mercancías extranjeras hacia el interior del país se hacía en partidas, compuestas cada una de ellas de entre 10 y 14 carretas que requerían 160 mulas, es decir, 12 por carreta, más el mayordomo, cuatro caporales y tres criados.

Además del mal estado ya mencionado de los caminos, el transporte de mercancías se encontraba con la escasez de mulas y el peso limitado que estos animales podían cargar una mula no podía transportar más de dos sacos de 85 a 95 Kg.

En este periodo el personaje clave en la transportación de personas y mercancías era el arriero, que son una casta de hombres pacientes y robustos, sobrios, cuidadosos de sus animales, y de los efectos que les confían. Todos van armados, cuando menos con un machete que a veces les sirve de hacha. Son afectos a portar armas de fuego.

Historia del Transporte Terrestre en México

Fuente: (quecomoquien.es, s.f.)

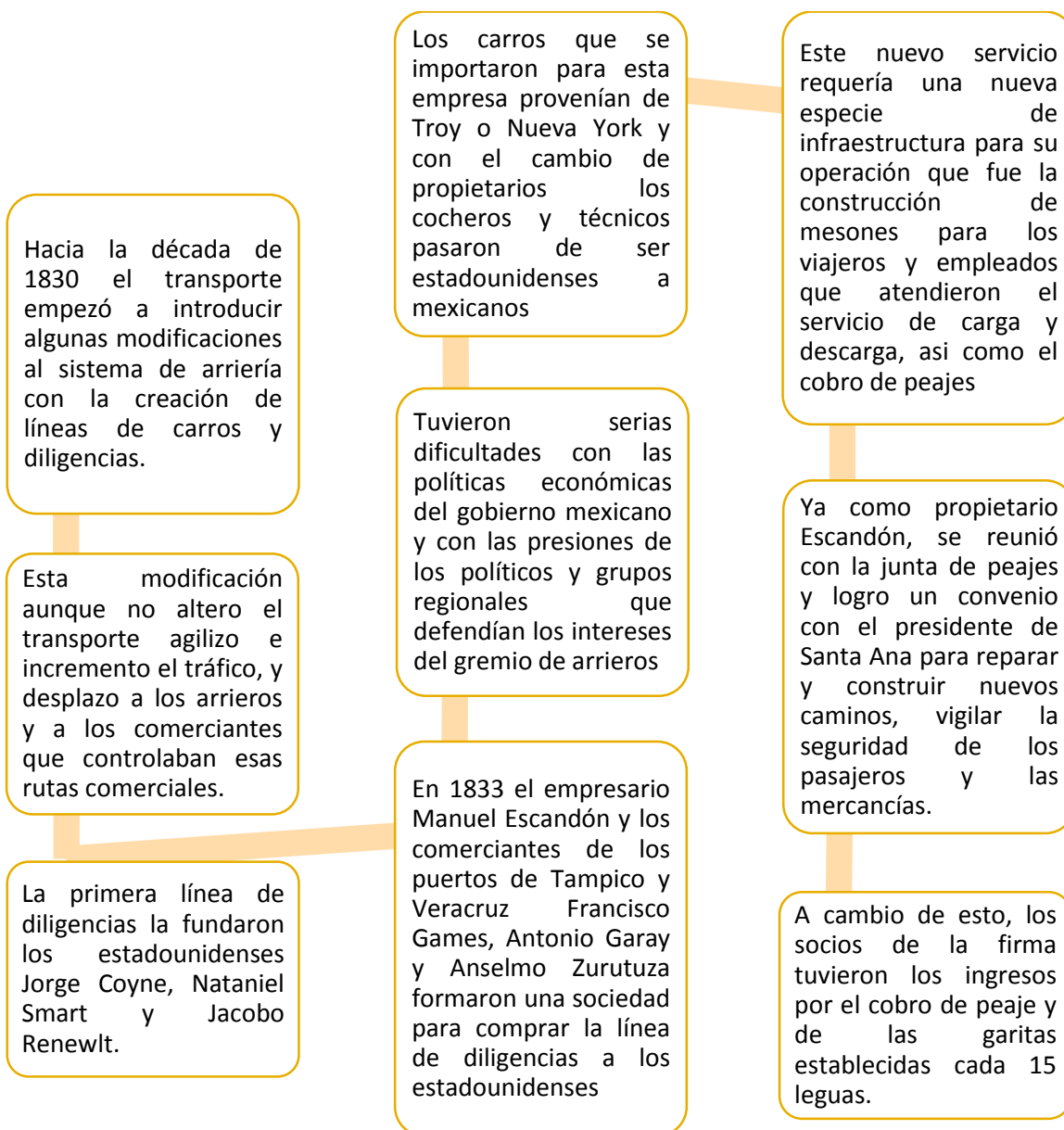


Figura 21. Historia del Transporte Terrestre en México



Autobuses.

México es el tercer país en extensión y segundo más poblado de América Latina, por lo que ha desarrollado una extensa red de transportación para cumplir con las necesidades de toda la población y turistas. Viajar por autobús es una de las formas más eficientes y económicas de conocer México. La mayoría de las ciudades cuentan con una terminal de autobuses, desde donde parten todas las líneas operativas. Debido a su gran extensión, la Ciudad de México cuenta con cuatro centrales de autobuses ubicadas en destinos estratégicos para comunicar a todos los destinos del país: Norte, Sur, Poniente y Oriente; a éstas se puede llegar en metro y taxi. Las principales líneas de autobuses también llegan y salen del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. El autobús es la manera más económica para viajar y la más cómoda para distancias relativamente cortas.

Centrales – Terminales de Autobuses.

En México D.F. podemos elegir en cualquiera de las 4 terminales de autobuses existentes de la ciudad, por su ubicación geográfica.

Terminales de Autobuses en México, D.F.

Fuente: (scribd.com, s.f.)



Figura 22. Terminales de Autobuses en México, D.F.

Marcas de las líneas de autobuses.

Fuente: (scribd.com, s.f.)



Figura 23. Marcas de líneas de autobuses

- ∂ Primera Plus es un excelente servicio que conecta al Aeropuerto de la Ciudad de México con Aguascalientes, Guanajuato, Guadalajara, Morelia, Puerto Vallarta, Querétaro, San Luis Potosí y San Miguel de Allende.
- ∂ ADO GL, empresa fundada en 1939, provee un servicio de primera categoría al Golfo y Sureste de México, entre los estados de Campeche, Chiapas, Distrito Federal, Hidalgo, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.
- ∂ Ómnibus de México y el Grupo Estrella Blanca, con sus excelentes líneas Turistar y Ejecutivo, conectan al centro y norte del país pero no tienen presencia en el sur. Las excelentes unidades del Grupo Senda son la mejor manera de viajar de los estados fronterizos del norte a muchos destinos de Texas en Estados Unidos.

Las muy variadas aerolíneas que dan servicio en México ya ofrecen vuelos económicos, pero el autobús sigue siendo una buena alternativa para viajar a todos los cientos de hermosos destinos del país.

2.2. Importancia y ventajas del transporte terrestre

Fuente: (scribd.com, s.f.)

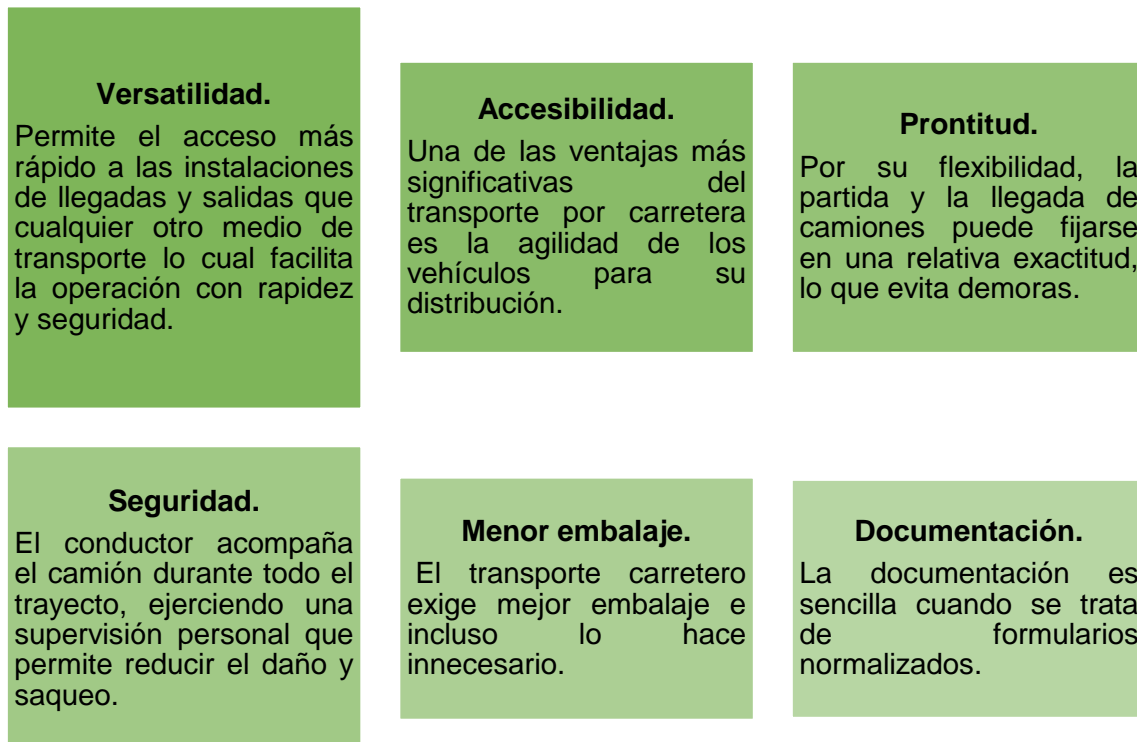


Figura 24. Importancia y ventajas del transporte terrestre

Comentar del transporte es, pues, hablar no sólo de una actividad muy compleja y diversificada, sino vital y estratégica para la sociedad. En la historia del desarrollo económico, político y cultural de toda sociedad, constituida como Estado, los medios de transporte han desempeñado un papel estratégico: el traslado de personas, bienes y mercancías de todo tipo, de un lugar a otro. Pero sucede que el transporte no sólo lleva personas, bienes y mercancías, traslada también la cultura propia de la sociedad con toda su riqueza y variedad; y también elementos culturales de otras sociedades que, muchas veces, acaban integrándose a la propia. Así que se está ante una actividad de gran importancia para la sociedad y el Estado.

Existe una especialización de los transportes y por así decirlo, una estructura jerárquica entre ellos. En México, por ejemplo, la función de trasladar personas, bienes y mercancías ha recaído principalmente en el transporte terrestre, más que en el aéreo, el marítimo o el pluvial, dadas las características de su territorio y las de la sociedad misma.

Los medios de transporte son de importancia fundamental para el desarrollo económico del país. Mediante ellos es posible trasladar todo tipo de mercancías, pertenencias, materias primas y productos elaborados, así como el traslado de personas. Para lograrlo se requieren vías de comunicación y vehículos que transiten por éstas, como carreteras para automóviles y

camiones; aeropuertos donde despeguen y aterricen naves aéreas, vías para el ferrocarril, y puertos fluviales y marítimos para buques, barcos y otro tipo de embarcaciones.

El país cuenta con una extensa red de carreteras, a la que se integran cada vez más modernas autopistas, y se mejoran las existentes, contándose para tal propósito con el apoyo de la iniciativa privada para acelerar la construcción y renovación de las mismas.

Los medios de transporte son un punto fundamental de nuestra historia y gracias a ellos nuestra comodidad y nuestra calidad de vida han incrementado infinitamente.

2.3. Historia ETN-Turistar S.A. de C.V.

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)

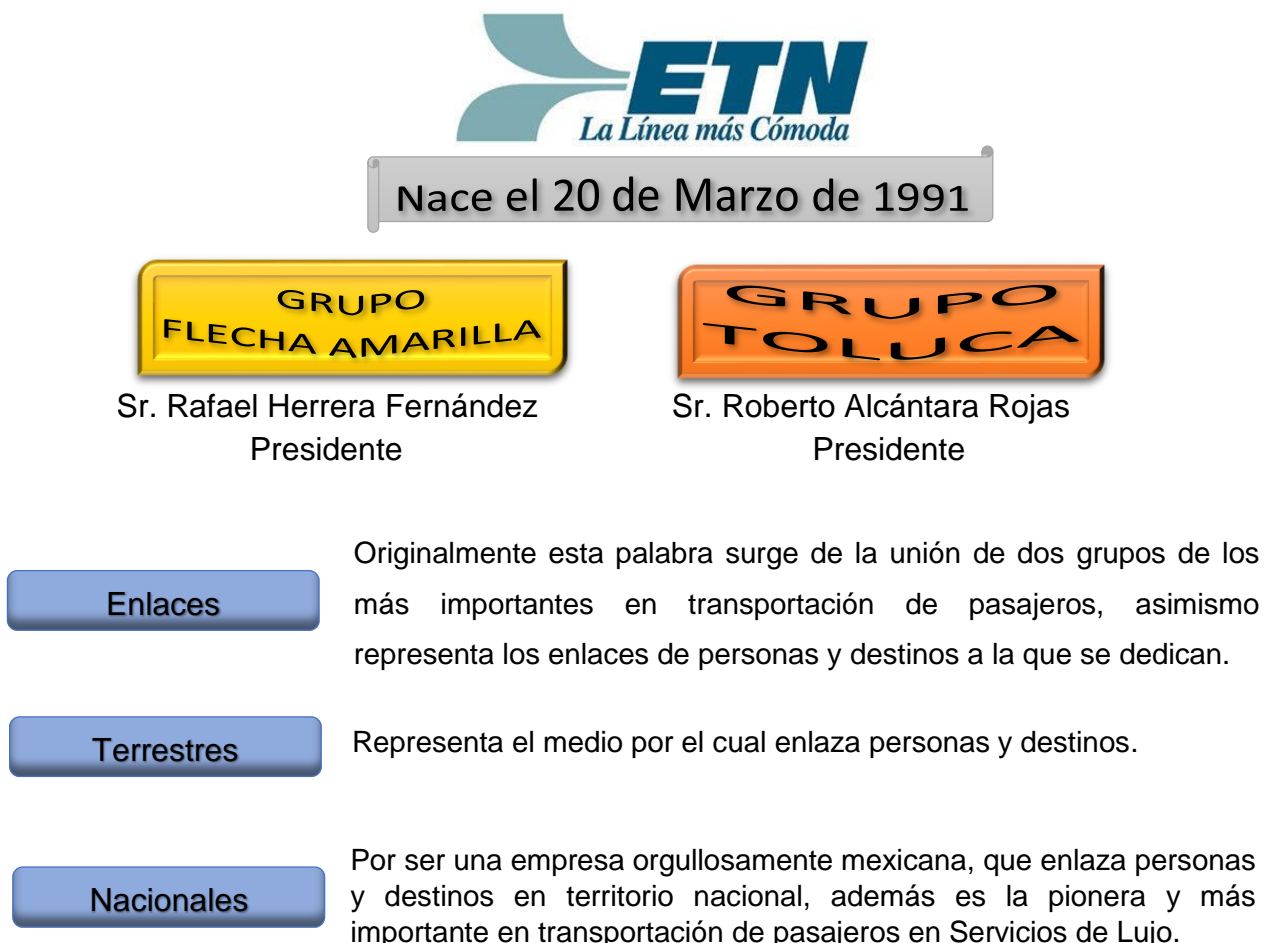


Figura 25. Historia ETN-Turistar S.A. de C.V.

En base a las necesidades de sus clientes se crea



Iniciando operaciones el 8 de Diciembre de 1990.

Contando con 50 unidades
Su modelo de unidades eran de la marca: Águila
Contando con 48 asientos

Otros destinos actualmente son:

- México – Monterrey
- México – Laredo
- México – Matamoros
- México – Reynosa
- México – Torreón

En 1991 se modifican sus autobuses a 25 asientos con 2 mesas y 8 sillas en la parte final de la unidad. Y desde el año 2000 se adaptan las unidades con 24 asientos.

2.4. Ubicación Geográfica

Las oficinas y taller de la empresa ETN-Turistar S.A. de C.V. se encuentran ubicadas en la Ciudad de México en la Delegación política Gustavo A. Madero de la misma entidad. Localizándose sobre la Calle Saturno No. 39, ésta paralela al Eje Central (Lázaro Cárdenas Norte) colindando con el Fraccionamiento Habitacional Torres Lindavista en el corredor Nueva Industrial Vallejo.

Fuente: (google.com, s.f.)



Figura 26. Ubicación Geográfica ETN-Turistar S.A. de C.V.

2.5. Servicios y destinos que ofrece la organización

El servicio que presta ETN y TURISTAR, es de lujo con cómodos asientos reclinables y amplios (24 asientos) para disfrutar viajes largos y este servicio es directo de central a central, cuenta con diferentes destinos a lo largo de la República Mexicana como es al Centro, Pacífico, Norte, Noreste y Sureste. Así como también un servicio de paquetería ligera el cual permite a los clientes resolver el problema de traslado de estos en cuestión de horas. Y se ofrece un servicio de renta de Autobuses para planear y realizar viajes especiales ya sea familiares o laborales para congresos, convenciones, etc. a toda la República Mexicana, con la posibilidad de paquetes todo incluido (transportación y hotel).

➤ Servicios.

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)



Figura 27. Servicios que ofrece ETN-Turistar

➤ **Destinos**

Fuente: (etn.com.mx, s.f.)



1. Tijuana	15. Piedras Negras	29. Cd. Valles	41. León	53. Acapulco	62. San Juan del Río
2. Ensenada	16. Nuevo Laredo	30. Zacatecas	42. Guanajuato	54. Pinotepa Nacional	63. Querétaro
3. Nogales	17. Reynosa	31. Aguascalientes	43. San Miguel de Allende	55. Puerto Escondido	64. Tequisquiapan
4. Cd. Juárez	18. Matamoros	32. Tepic	44. Irapuato	56. Pochutla	65. México
5. Chihuahua	19. Cd. Victoria	33. Puerto Vallarta	45. Sahuayo	57. Bahías de Huatulco	66. México Sur
6. Hermosillo	20. Cavazos Lerma	34. Barra de Navidad	46. Jiquilpan	58. Sta. Rosa de Lima	67. Los Reyes
7. Cd. Obregón	21. Tampico	35. Cihuatlán	47. Tocumbo	59. Salamanca	68. Jiquilpan
8. Los Mochis	22. Tuxpan	36. Colima	48. Zamora	60. Celaya	69. Tepetzotlán
9. Culiacán	23. Poza Rica	37. Manzanillo	49. La Piedad	61. San Miguel de Allende	70. Toluca
10. Mazatlán	24. Nueva Rosita	38. San Juan de los Lagos	50. Morelia	71. México, D.F.	72. Puebla
11. Durango	25. Monclova	39. Guadalajara	51. Iguala	73. Cuernavaca	
12. Torreón	26. Monterrey	40. Zapopan	52. Chilpancingo		
13. Gómez Palacio	27. Matehuala				
14. Cd. Acuña	28. San Luis Potosí				

Figura 28. Destinos ETN-Turistar

Bases de Mantenimiento

- México, D.F. – Poniente
- México Norte – Saturno
- México Turistar
- Guadalajara, Jal.
- Monterrey, N.L.

Talleres de Apoyo

- Morelia, Mich.
- Aguascalientes, Ags.
- León, Gto.
- Querétaro, Qro.



2.6. Características del Transporte

En **ETN** y **Turistar Lujo** cuentan con autobuses de alta tecnología, equipados con una gran diversidad de servicios para hacer un viaje placentero. Pensando siempre en la comodidad y espacio todos los autobuses se conforman de tan solo 24 asientos.

Para conocer los servicios a bordo que ofrecen dentro de los autobuses, se menciona a continuación:



Autobuses VOLVO 9700, MAN, MP e Irizar PB



Servicios a bordo

- 24 confortables asientos individuales y compartidos
- Pantallas de LCD con programación individual
- Internet A bordo
- Descansa piernas
- Dos sanitarios (Hombre y Mujer)
- Luz de lectura personalizada.
- Aire acondicionado con regulación individual
- Sistema de audio individual
- Cinturón de seguridad
- Sistema de video
- Snack de bienvenida (certificado distintivo "H")
- Cafetería de autoservicio
- Portavasos
- Revistero
- Velocidad controlada a 95 km/h

Fuente: (etn.com.mx, s.f.)

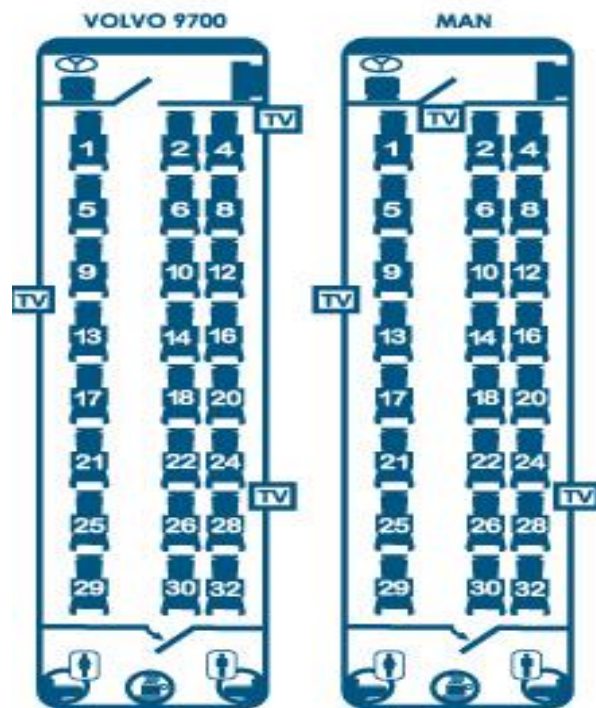


Figura 29. Servicios a bordo que ofrece dentro de los Autobuses VOLVO



Autobuses AYATS Doble Piso 25 Asientos



Servicios a bordo

- 25 confortables asientos individuales y compartidos, 22 en la parte de arriba y 3 en la parte de abajo
- Pantallas Touch Screen
- Internet A bordo
- Descansa piernas
- Dos sanitarios (Hombre y Mujer)
- Luz de lectura personalizada.
- Aire acondicionado con regulación individual
- Sistema de audio individual
- Cinturón de seguridad
- Velocidad Controlada 95 km/h
- Guarda ropa
- Cafetería de autoservicio
- Portavasos
- Revistero

Fuente: (etn.com.mx, s.f.)

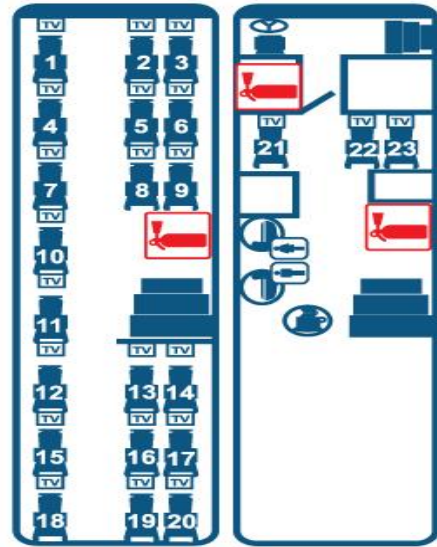


Figura 30. Servicios a bordo que ofrece dentro de los Autobuses AYATS Doble Piso

2.7. Misión

Satisfacer las necesidades de autotransporte de lujo de pasajeros, renta de autobuses y mensajería a través de un servicio que exceda las expectativas de seguridad, comodidad e innovación existentes en el mercado siempre bajo un marco de cultura de calidad y de valores, para lograr así las mejores condiciones laborales para el personal y la máxima rentabilidad para los accionistas. (ETN-Turistar, 2011)

2.8. Visión

Ser la empresa de autotransporte de pasajeros de lujo, renta e autobuses y mensajería más rentable y eficiente en el Continente Americano que se distinga por cumplir con los más altos niveles de servicio, a través de fomentar el crecimiento, competitividad y liderazgo de sus colaboradores. (ETN-Turistar, 2011)



Figura 31. Valores de ETN-Turistar

2.10. Política de Calidad

En la organización proporcionan Servicios de Lujo en el transporte de pasajeros, turismo y mensajería a través del compromiso colectivo del personal capacitado enfocado a la satisfacción del cliente, ofreciendo: seguridad, comodidad, puntualidad y atención esmerada. Para alcanzar niveles de excelencia a través de la mejora continúa de la calidad, de la eficacia y la eficiencia en la prestación de sus servicios. (ETN-Turistar, 2011)

Los objetivos de calidad, son medibles, cuantificables, alcanzables y el cumplimiento es responsabilidad de las áreas que operan y cuentan con la información.

ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL ENLACES TERRESTRES NACIONALES S.A. DE C.V.

2.11. Estructura Organizacional (Organigrama)

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)

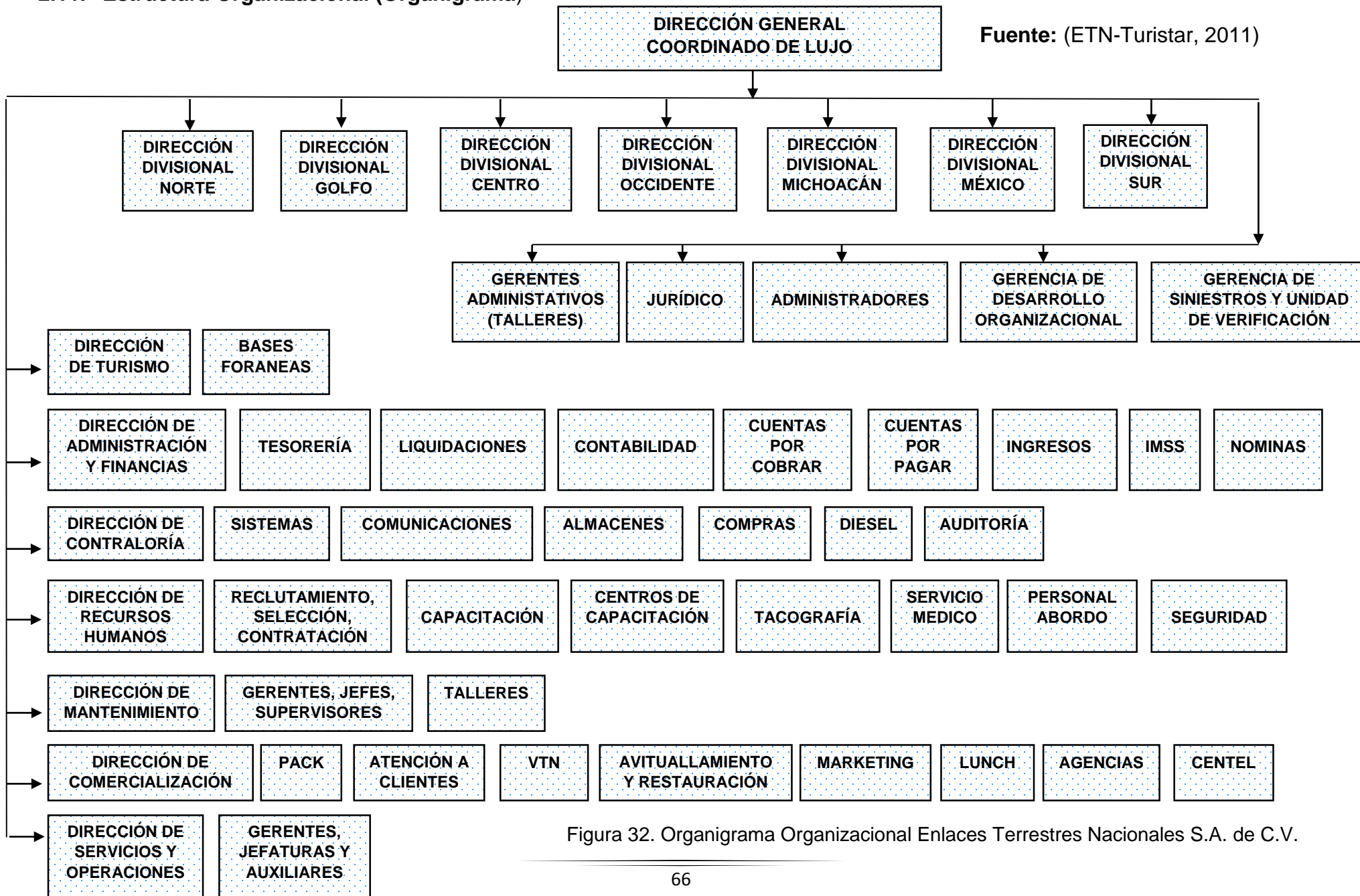


Figura 32. Organigrama Organizacional Enlaces Terrestres Nacionales S.A. de C.V.

2.12. Estructura de la Dirección de Ventas Nacionales

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)

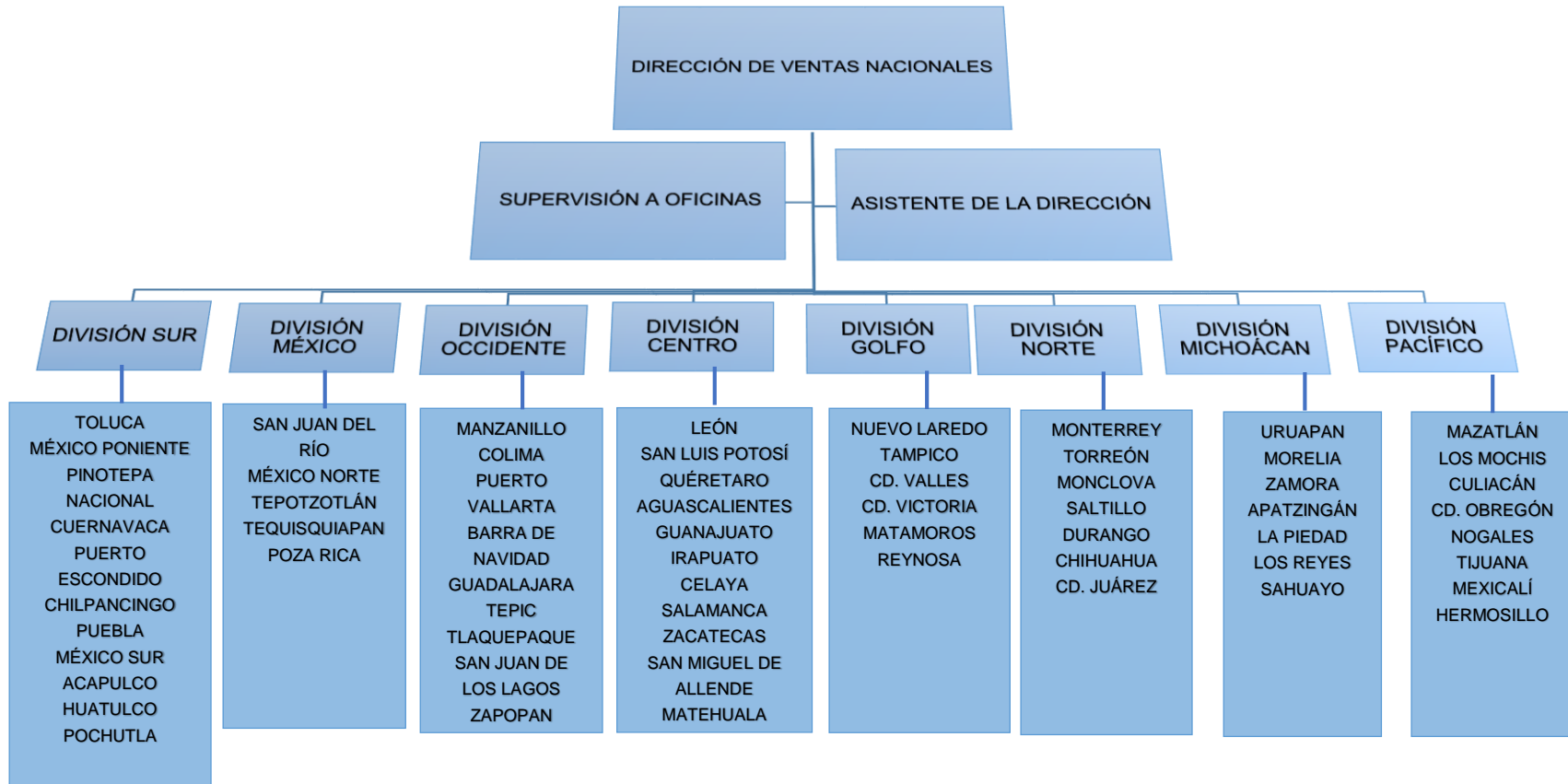


Figura 33. Organigrama de la Dirección de Ventas Nacionales

2.13. Estructura Niveles del Coordinado de Lujo

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)

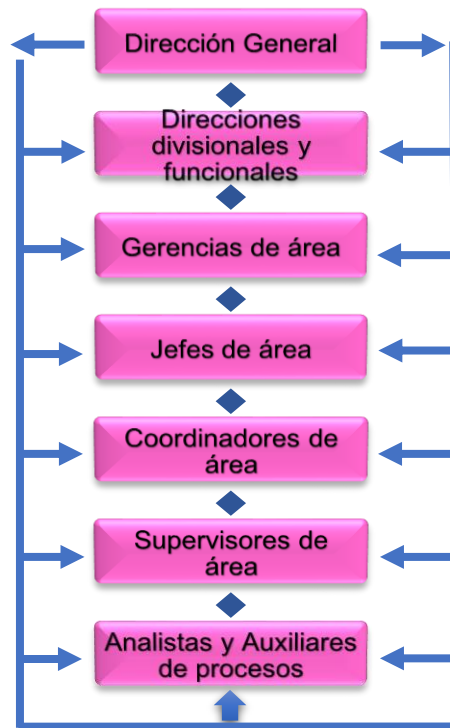


Figura 34. Niveles del Coordinado de Lujo

2.14. Estándares de los Procesos en el Autotransporte de Pasajeros ETN-Turistar

Enlaces Terrestres Nacionales, S.A. de C.V. y Turistar Cinco Estrellas, S.A. de C.V., desarrollaron un Sistema de Gestión de Calidad adoptando el enfoque basado en procesos de acuerdo a la cláusula 4.1ª, es decir, determinando y controlando los diferentes procesos que constituyen el quehacer cotidiano en la prestación de sus servicios, tomando como referencia los requisitos de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008. (ETN-Turistar, 2011)

2.14.1. Certificación de Calidad

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN
(INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)

Es fundamental conocer la responsabilidad y autoridad del personal que administra y verifica el trabajo que afecta la calidad del servicio. (ETN-Turistar, 2011)

2.14.2. Sistema de Calidad

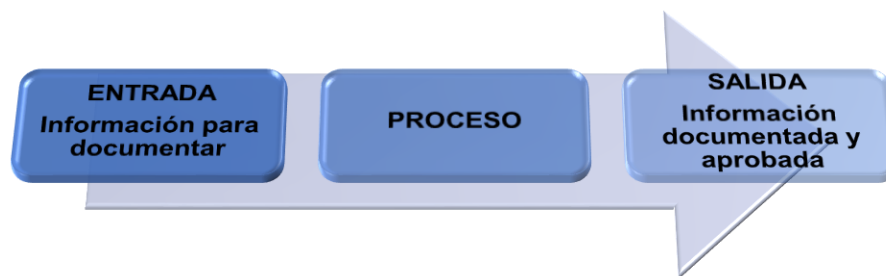
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ESTÁ FUNDAMENTADO EN LA NORMA ISO 9001:2008.

DICHA NORMA ESTÁ BASADA EN PROCESOS.

PROCESO es...

El conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)



Requisito: es la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

No conformidad: incumplimiento a un requisito.

Figura 35. Norma ISO 9001:2008 basada en Procesos

2.14.3. Sistema de Gestión de Calidad

Serie de elementos que interactúan o que están interrelacionados, para establecer y cumplir con una política y objetivos, con el fin de dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

2.14.4. División de los Procesos

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)



Figura 36. División de los Procesos

2.14.5. Estructura Documental

Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad ETN – TURISTAR.

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)

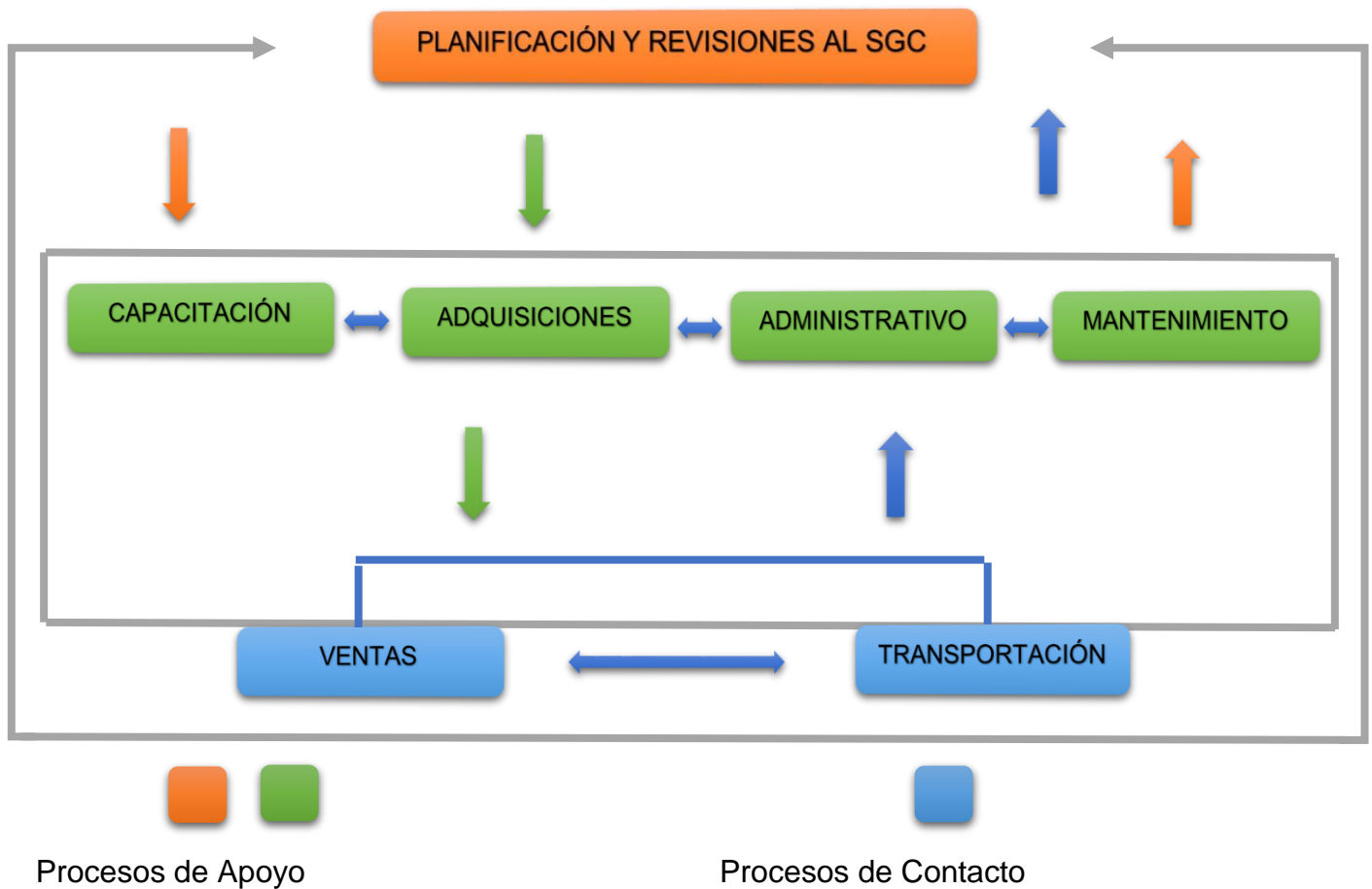


Figura 37. Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad ETN-Turistar

2.14.6. División de los Procesos

Fuente: (ETN-Turistar, 2011)



Figura 38. División de los Procesos

CAPITULO III: PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION POBLACION Y MUESTRA

3.1. Diseño o tipo de estudio

Investigación de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal.

La presente investigación se enmarca dentro de los estudios de carácter descriptivo, que consiste en la caracterización de los fenómenos asociados a la percepción y expectativas de los funcionarios en relación a los elementos que influyen en el desempeño laboral de la organización.

Además señalamos que tiene un carácter no experimental, pues, no hay manipulación deliberada de los actores y su entorno, observando los fenómenos tal y como se dan en condiciones habituales para luego analizarlos.

El diseño no experimental utilizado es de tipo transversal ya que se *“recolectan los datos en un solo momento, ya que la misma naturaleza del servicio y a movilidad de los empleados y el*

tiempo único de los mismos, no permitió realizar el 100% de las encuestas, donde su propósito es describir las cinco variables: Satisfacción en el Trabajo, Liderazgo, La Comunicación, Trabajo en Equipo y Condiciones en el Lugar de Trabajo; para luego analizar sus incidencias.

3.2. Ámbito del Estudio

El estudio se llevó a cabo en las áreas y departamentos de la empresa ETN – Turistar S.A. de C.V., empresa mexicana que enlaza personas y destinos en territorio nacional, además es la pionera y más importante en transportación de pasajeros en Servicio de Lujo.

3.3. Sujetos de Estudio

El universo está compuesto por todo el personal contratado en el mes de febrero del 2013, que corresponde a un total de 2024 colaboradores que se distribuye de acuerdo al número de empleados existentes en cada departamento:

Por lo anterior y como justificación se tomará como base el análisis de la información del área de ventas por las siguientes razones:

- 1- Esta área es el primer contacto entre la Empresa y el Cliente por el tipo de servicio que se ofrece.
- 2- Se necesita contar con un personal que este comprometido primeramente con una buena actitud de servicio, capacitado y profesional.
- 3- Cumplir con la política de calidad de la Organización.
- 4- Para la Organización un punto de venta es relevante ya que de estas se tienen todas las corridas existentes a los destinos de la República Mexicana.

El muestreo aleatorio o de probabilidad conocemos las posibilidades de que un elemento de la población se incluya o no en la muestra. Existen cuatro métodos del muestreo aleatorio:

1. Muestreo aleatorio simple
2. Muestreo sistemático

3. Muestreo estratificado
4. Muestreo de racimo

De acuerdo al análisis y objetivo de la investigación se tomará el método de *muestreo estratificado* donde la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento o lo que es igual: estratos. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010) Este tipo de muestreo es apropiado cuando la población ya está dividida en grupos de diferentes tamaños y deseamos tomar en cuenta este hecho. Su ventaja es que reflejan de manera más precisa las características de la población en comparación con otro tipo de muestras.

Por todo lo anterior se presenta la siguiente tabla en donde se establecen los porcentajes del muestreo.

Criterios de inclusión:

- Todo el personal contratado o suplente del área, departamento o dirección de ventas que acepten participar en la investigación y que se encontraron trabajando en el tiempo del estudio.
- Alumnos de prácticas profesionales y/o servicio social (becarios) que se encuentren dados de alta en nómina de la misma.

Criterios de Exclusión:

- Personal que se halle fuera de la organización en el momento de la aplicación, por permiso, comisión de servicio y vacaciones.

3.4. Recolección de Datos

La información se recolectó a partir de la encuesta diseñada conjuntamente por el área de Recursos Humanos de la misma. La encuesta fue de tipo individual tomó un tiempo de 15 minutos por trabajador. Previamente se convocó a reunión a los mismos, para comentar el sentido de la encuesta y su finalidad. La tabulación y generación de gráficos fue desarrollado por la Dirección de Recursos Humanos de ETN-Turistar y el análisis fue realizado por la misma.

Para la recolección de datos en cada uno de los puntos de Dirección de Ventas y Direcciones de Mantenimiento se mandó la información por un correo electrónico para su impresión y posteriormente aplicar las encuestas con los colaboradores. Se recibieron a los 15 días los cuestionarios contestados por medio de paquetería, para elaborar la captura en el concentrado de los resultados y efectuar el análisis de los mismos.

La encuesta constituye el único instrumento de recolección de datos, en la medida que prevalecen las ventajas ante la población a la cual nos enfrentamos, en este sentido es adecuado para obtener información diversa en un universo amplio de personas, en conjunto con su capacidad de permitir la comparación de datos obtenidos en cada una de sus direcciones, áreas y departamentos.

La encuesta se define como *“aquel procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés”*. Al mismo tiempo, es importante señalar que la encuesta a aplicar posee en cada módulo un espacio para comentarios y/o sugerencias, donde los sujetos tendrán la libertad de expresarse. Con esto se pretendió ampliar nuestro resultado de investigación.

Finalmente, es importante señalar que su modalidad de aplicación, esta mediada por la Dirección y Departamento de Recursos Humanos de ETN.

3.5. Duración

El estudio tomo seis meses para su realización, iniciamos en marzo de 2013, con la observación directa y el análisis de todos los documentos de la empresa que nos facilitó el acceso a los documentos de interés particular para nosotros. En mayo se desarrolló y aplicación de la encuesta, labor que tomó aproximadamente dos meses. Una vez se recopiló la información de las encuestas, se procedió a sus análisis, finalmente terminamos en septiembre de 2013.

3.6. Variables del Estudio

Definición operativa de las variables: Las preguntas son de base cerrada, con estimación en escala Likert de 4 puntos, con alternativas de respuesta en opción múltiple. Las categorías de respuesta lo componen: totalmente de acuerdo (1), de acuerdo (2), imparcial (3), en desacuerdo (4), totalmente en desacuerdo (5).

Variables consideradas para la Encuesta de Clima Laboral

Fuente: (Elaboración propia)

VARIABLES	INDICADOR	ÍTEMS
Satisfacción en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • El área de trabajo es adecuado para la realización de las actividades. • Se cuenta con el equipo necesario para ejecutarlo. • Las actividades del área se encuentran organizadas. • Las bases de datos existentes en el departamento facilitan el trabajo. • Se conoce la organización y las actividades del área. 	De la pregunta número 1 a la 5.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe del departamento y/o área comunicó las políticas, normas y lineamientos de trabajo del área. • Existe motivación por parte del jefe del área. • El jefe de área desempeña adecuadamente su trabajo. • Es realista el jefe al asignar algún trabajo. • Toma de decisiones correctas. Solución de problemas adecuados. • Aceptación de ideas y propuestas de los colaboradores. • Confianza hacia sus empleados. • Los jefes retroalimentan el desempeño de sus colaboradores. 	De la pregunta número 6 a la 28.
La Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores son amistosos y abiertos. • Motivación entre todos los colaboradores. • Trabajo en equipo entre colaboradores y hacia diferentes áreas. • En tiempo real se proporcionó información oportuna a los trabajadores en las actividades. • Los trabajadores saben quién es nuestro cliente final. 	De la pregunta número 29 a la 39.
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del departamento tiene metas comunes. • Se realiza trabajo en equipo para lograr las metas. • Coordinación entre los departamentos de la organización para lograr objetivos. • Ayuda y cooperación entre los jefes y directivos. • La empresa impulsa a la formación de equipos de trabajo. 	De la pregunta número 40 a la 44.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa sí el lugar de trabajo es apropiado el aseo. • Se cuenta con los elementos para desarrollar el 	

Condiciones en el Lugar de Trabajo	trabajo. • Las actividades para la integración de los empleados son suficientes. • Los colaboradores se sienten a gusto en sus departamentos y/o área.	De la pregunta número 45 a la 50.
---	--	-----------------------------------

Figura 39. Variables del estudio de la Encuesta de Clima Laboral

3.7. Dificultades y Limitaciones.

Las principales limitaciones de esta investigación fueron el tiempo para poder coordinar a los colaboradores que tienen diferentes turnos la complementación del cuestionario, debido a la variedad de turnos y horarios. Otra limitación fue el cansancio de los colaboradores en la cumplimentación de cuestionarios sin tener feed-back de los resultados obtenidos.

3.8. Cálculo del Muestreo Estratificado.

Cálculo y Tamaño de la Muestra

Fuente: (Lind, Mason, & Marchal, 2001)

Cálculo y Tamaño de la Muestra						
Tamaño de muestra <i>n</i>						
B=Error	P=Probabilidad	z=valor de proba.	p=éxito	q=fracaso	$p \cdot q z^2$	<i>n</i>
0.05	98%	2.33	0.5	0.5	2171.56	542.89

Si deseamos estimar el tamaño de la muestra, debemos saber:

$$n = \frac{p \cdot q z^2}{B^2}$$

Donde:

z= Valor de probabilidad. Corresponde a un nivel de confianza o seguridad también llamado número de errores estándar asociados con el nivel de confianza.

B= Error. Es la precisión que deseamos para nuestro estudio o Error máximo de estimación. Es el error máximo permitido y se interpreta como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la media de la población.

p= Probabilidad. Es una idea del valor aproximado de la proporción poblacional. Esta idea se puede obtener revisando la literatura, por estudio pilotos previos.

$q =$ Fracaso. Es el valor del complemento de p .

Figura 40. Cálculo y Tamaño de la Muestra

Muestra Probabilística Estratifica de las Direcciones de Ventas

Fuente: (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010)

Muestra Probabilística Estratificada de las Divisionales de Ventas				
Estrato por giro	Área/Departamento	Total Población	Muestra Estratificada	Muestreo Real
1	Divisional Norte	117	67	89
2	Divisional Golfo	66	38	60
3	Divisional Centro	204	117	140
4	Divisional Occidente	173	99	126
5	Divisional Michoacán	92	53	57
6	Divisional México	108	62	74
7	Divisional Sur	130	75	108
8	Divisional Pacífico	56	32	46
		946	543	700

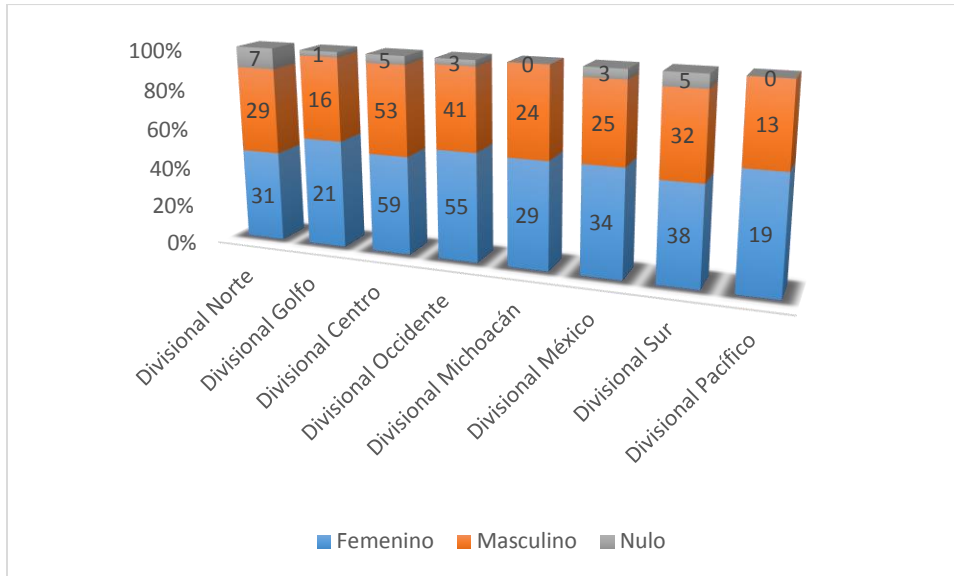
Valor
Ponderado=
0.57399577

Figura 41. Muestra Probabilística Estratificada de las Direcciones de Ventas

Comparación de los Datos Demográficos en la Dirección de Ventas Nacionales

Tabla N° 1. Distribución de los Colaboradores según el sexo

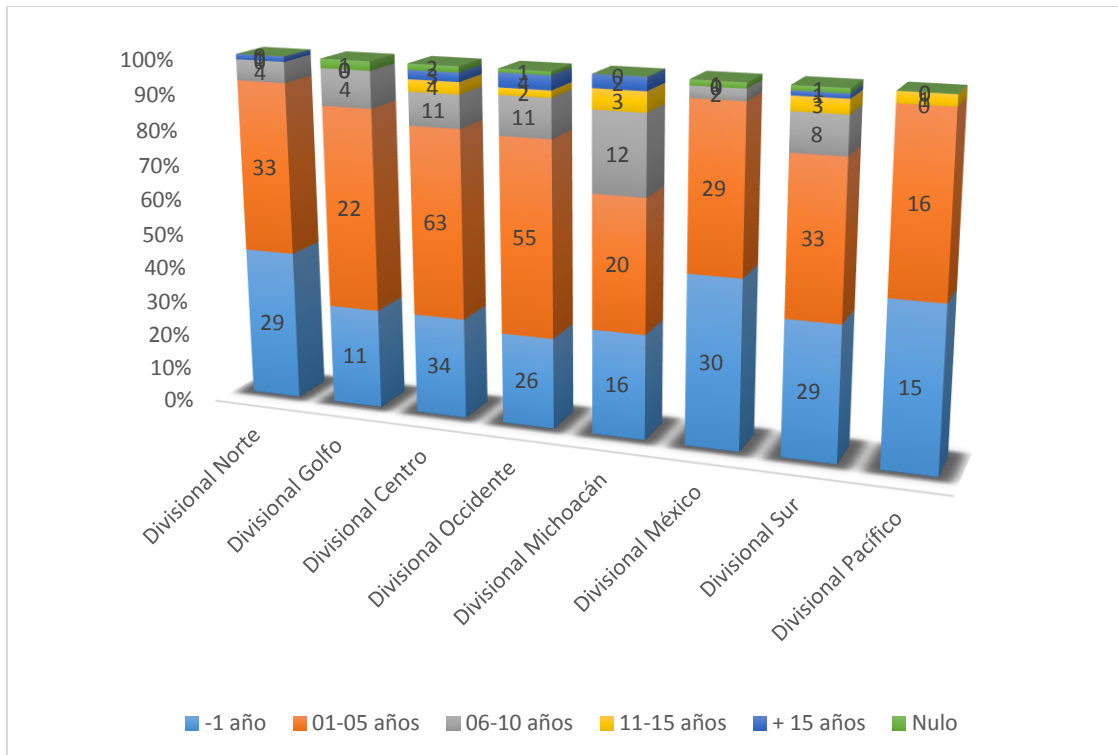
SEXO	Genero	Divisional Norte	Divisional Golfo	Divisional Centro	Divisional Occidente	Divisional Michoacán	Divisional México	Divisional Sur	Divisional Pacífico
	Femenino	31	21	59	55	29	34	38	19
Masculino	29	16	53	41	24	25	32	13	
Nulo	7	1	5	3	0	3	5	0	
Total de población de la muestra	67	38	117	99	53	62	75	32	



Gráfica 1. La percepción de los datos del total de personas encuestadas, en la mayoría de las direcciones de ventas pertenece el 55% al sexo femenino; es decir, el 35% de los 543 encuestados representan al sexo masculino; mientras que el 10% omitieron este dato.

Tabla N° 2. Años de antigüedad

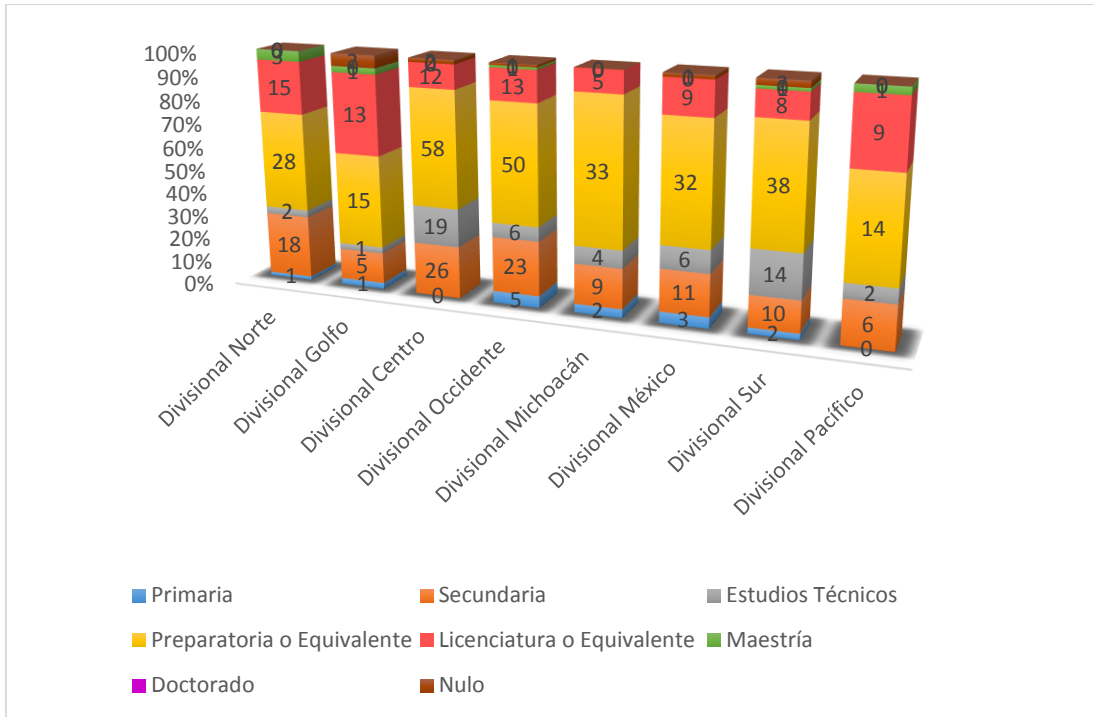
ANTIGÜEDAD	Años	Divisinal Norte	Divisinal Golfo	Divisinal Centro	Divisinal Occidente	Divisinal Michoacán	Divisinal México	Divisinal Sur	Divisinal Pacífico
	-1 año	29	11	34	26	16	30	29	15
	01-05 años	33	22	63	55	20	29	33	16
	06-10 años	4	4	11	11	12	2	8	0
	11-15 años	0	0	4	2	3	0	3	1
	+ 15 años	1	0	3	4	2	0	1	0
	Nulo	0	1	2	1	0	1	1	0
	Total de población de la muestra	67	38	117	99	53	62	75	32



Gráfica 2. Se visualiza que en la mayoría de las direcciones de ventas el 40% de las personas encuestadas ha permanecido entre uno y cinco años en el puesto que ocupan actualmente, mientras que un 30% se ha incorporado en el último año. Solo el 20% de los trabajadores que participaron en este estudio tiene permanencia de quince años y más en sus puestos. El 6% entre los once y quince años, el 2% para los que tienen más de quince años de antigüedad y 2% para los que omitieron este dato.

Tabla N° 3. Escolaridad

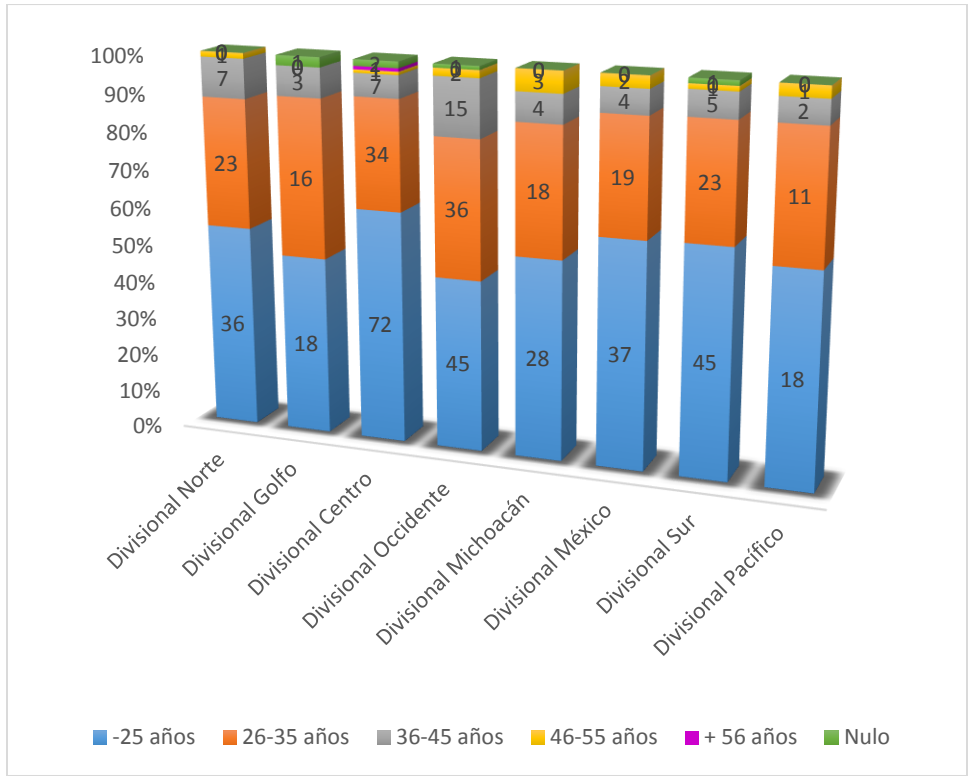
ESCOLARIDAD	Formación	Divisional Norte	Divisional Golfo	Divisional Centro	Divisional Occidente	Divisional Michoacán	Divisional México	Divisional Sur	Divisional Pacífico
	Primaria	1	1	0	5	2	3	2	0
	Secundaria	18	5	26	23	9	11	10	6
	Estudios Técnicos	2	1	19	6	4	6	14	2
	Preparatoria o Equivalente	28	15	58	50	33	32	38	14
	Licenciatura o Equivalente	15	13	12	13	5	9	8	9
	Maestría	3	1	0	1	0	0	1	1
	Doctorado	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nulo	0	2	2	1	0	1	2	0
Total de población de la muestra	67	38	117	99	53	62	75	32	



Gráfica 3. El 49% de los trabajadores encuestados tiene formación preparatoria o equivalente en su mayoría de las direcciones de ventas nacionales. El 20% tiene estudios de secundaria mientras que el 15% tiene licenciatura y el 10% del personal encuestado tiene estudios técnicos. Se observa que el 3% tienen estudios primarios y 1% en la formación de maestría en las Divisionales Norte, Golfo, Occidente, Sur y Pacífico: el 2% anulaban este dato.

Tabla N° 4. Edad

EDAD	Años	Divisional Norte	Divisional Golfo	Divisional Centro	Divisional Occidente	Divisional Michoacán	Divisional México	Divisional Sur	Divisional Pacífico
	-25 años	36	18	72	45	28	37	45	18
26-35 años	23	16	34	36	18	19	23	11	
36-45 años	7	3	7	15	4	4	5	2	
46-55 años	1	0	1	2	3	2	1	1	
+ 56 años	0	0	1	0	0	0	0	0	
Nulo	0	1	2	1	0	0	1	0	
Total de población de la muestra		67	38	117	99	53	62	75	32



Grafica 4. Se visualiza que la mayoría de los colaboradores 55% tienen menos de 25 años y el 32% entre los 26-35 años. Mientras que el 8% se encuentran entre los 36-45 años de edad y el 3.5% entre los 46-55 años. Más de 56 años de edad corresponde el 0.5% se localiza en la Divisinal Centro; los que omitieron este dato es el 1% del personal.

Análisis de Variables por Direcciones de Ventas Nacionales

Tabla N° 5. Comparativo de Resultados por Variables y el Total de las Divisionales de Ventas Nacionales.

Variables del estudio Divisional	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo									
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia						
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
Ventas Michoacán	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ventas Centro	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ventas México	●			✓			●			✓	●			✓			●			✓	●			✓		●			✓	
Ventas Sur	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ventas Pacífico	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ventas Occidente	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ventas Norte	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ventas Golfo	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las divisionales de ventas nacionales es que la mayoría de ellas están satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado; a excepción de la Divisional de Ventas México que existen factores de riesgo en los módulos de Liderazgo y Trabajo en Equipo.

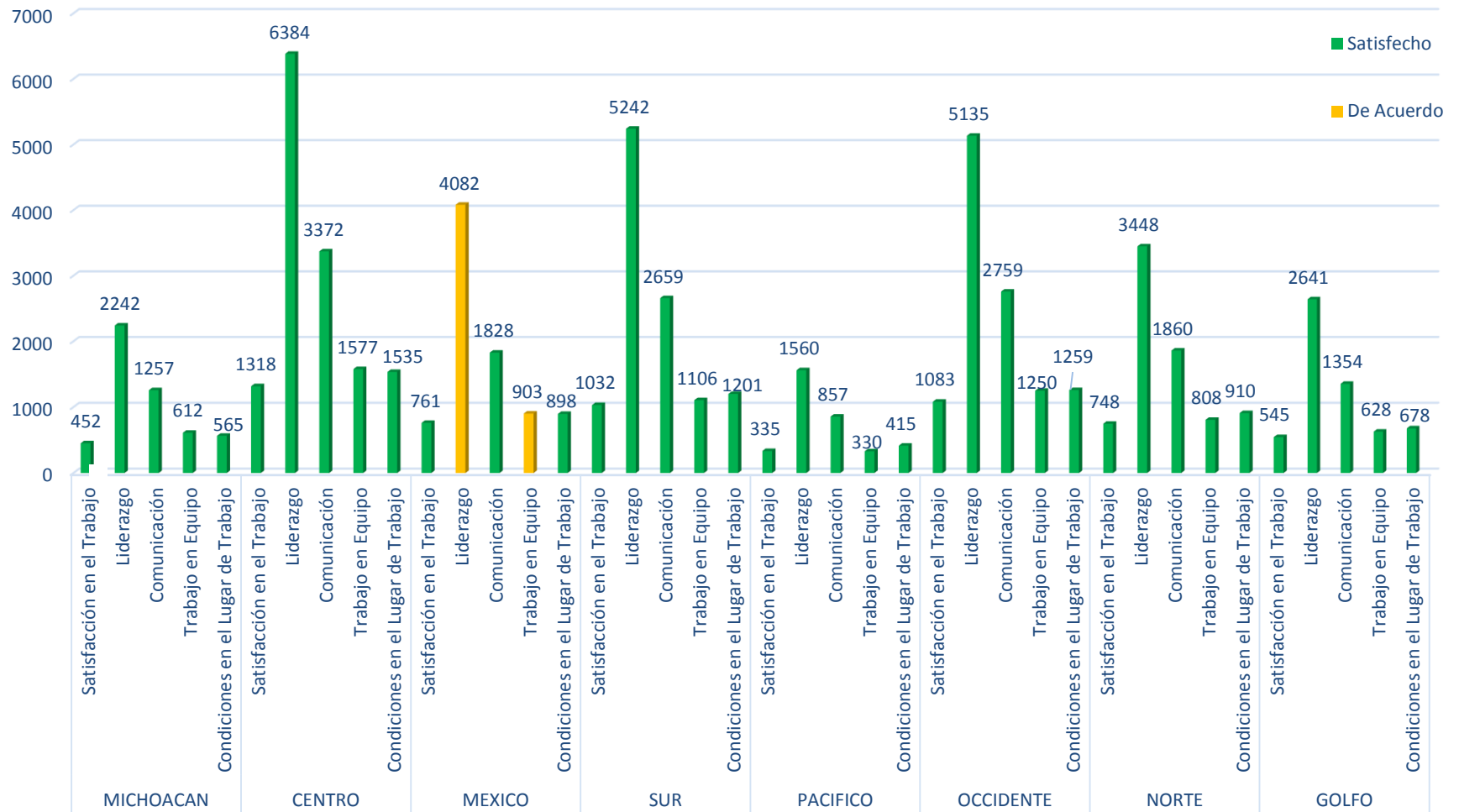
Tabla N° 5.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

Variables del estudio Divisional	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Ventas Michoacán	 285 665 1045 1425	 1311 3059 4807 6555	 627 1463 2299 3135	 285 665 1045 1425	 342 798 1254 1710
Ventas Centro	 700 1633 2567 3500	 3220 7513 11807 16100	 1540 3593 5647 7700	 700 1633 2567 3500	 840 1960 3080 4200
Ventas México	 370 863 1357 1850	 1702 3971 6241 8510	 814 1899 2985 4070	 370 863 1357 1850	 444 1036 1628 2220
Ventas Sur	 540 1260 1980 2700	 2484 5796 9108 12 420	 1188 2772 4356 5940	 540 1260 1980 2700	 648 1512 2376 3240
Ventas Pacífico	 230 537 843 1150	 1058 2469 3879 5290	 506 1181 1855 2530	 230 537 843 1150	 276 644 1012 1380
Ventas Occidente	 635 1482 2328 3175	 2921 6816 10 710 14 605	 1397 3260 5122 6985	 635 1482 2328 3175	 762 1778 2794 3810
Ventas Norte	 445 1038 1632 2225	 2047 4776 7506 10 235	 979 2284 3590 4895	 445 1038 1632 2225	 534 1246 1958 2670
Ventas Golfo	 300 700 1100 1500	 1380 3220 5060 6900	 660 1540 2420 3300	 300 700 1100 1500	 360 840 1320 1800

El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable
Ámbar	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia estable
Rojo	Tendencia estable	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Grafica 5. Comparativo de Resultados Divisional de Ventas.



Se muestra que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado de que el personal está de acuerdo con las variables expuestas, cabe mencionar que solo en la Gerencia México existe desacuerdo en las variables de Liderazgo y Trabajo en Equipo. Como observación en el variable trabajo en equipo tiene un riesgo mayor por pasar a un estado de totalmente desacuerdo por lo que en este será necesario realizar una acción correctiva

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División Michoacán

Tabla N° 6. Comparativo de Resultados por Variables y el total de la Gerencia de Ventas Michoacán.

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo				
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia	
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
Uruapan	●			✓		●			✓		●			✓			●			✓	●			✓	
Morelia	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Zamora	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
La Piedad	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Los Reyes	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Sahuayo	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas es que la mayoría de ellas están satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado; a excepción de Uruapan en el módulo de Trabajo en Equipo.

Tabla N° 6.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

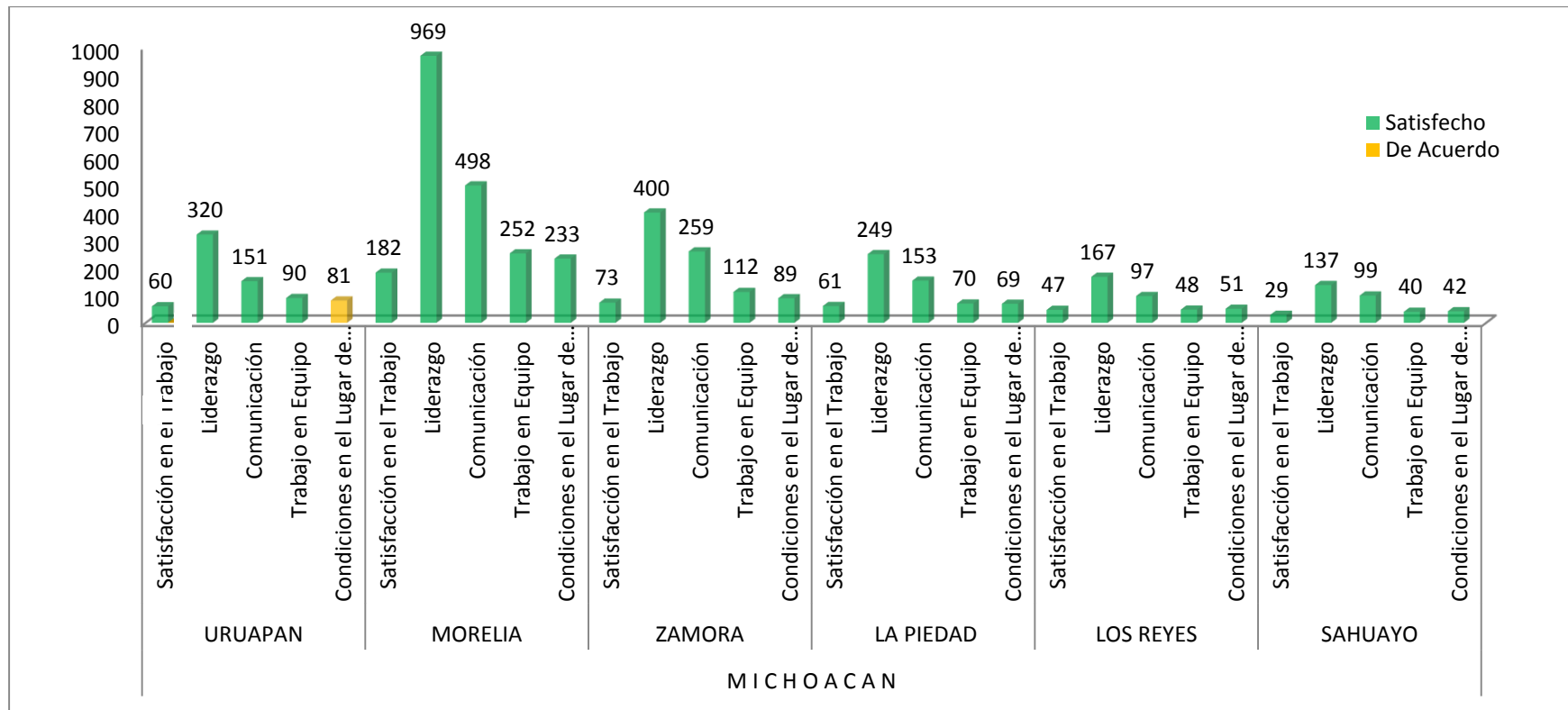
Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Uruapan	35 82 128 175	161 376 590 805	77 180 282 385	35 82 128 175	42 98 154 210
Morelia	110 257 403 550	506 1181 1855 2530	242 565 887 1210	110 257 403 550	132 308 484 660
Zamora	55 128 202 275	253 590 928 1265	121 282 444 605	55 128 202 275	66 154 242 330
La Piedad	35 82 128 175	161 376 590 805	77 180 282 385	35 82 128 175	42 98 154 210
Los Reyes	25 58 92 125	115 268 422 575	55 128 202 275	25 58 92 125	30 70 110 150
Sahuayo	25 58 92 125	115 268 422 575	55 128 202 275	25 58 92 125	30 70 110 150

El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable
Ámbar	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia estable

Rojo	Tendencia estable	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
------	-------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Grafica 6. Comparación de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta de la Divisional Michoacán.



Se visualiza que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado de que el personal está de acuerdo con las variables expuestas, cabe mencionar que solo en la Gerencia Uruapan existe desacuerdo en la variable de Trabajo en Equipo. Como observación en esta variable de trabajo en equipo tiene un riesgo mayor por pasar a un estado de totalmente desacuerdo por lo que en este será necesario realizar una acción correctiva.

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División Centro

Tabla N° 7. Comparativo de Resultados por Variables y el Total de la Gerencia de Ventas Centro.

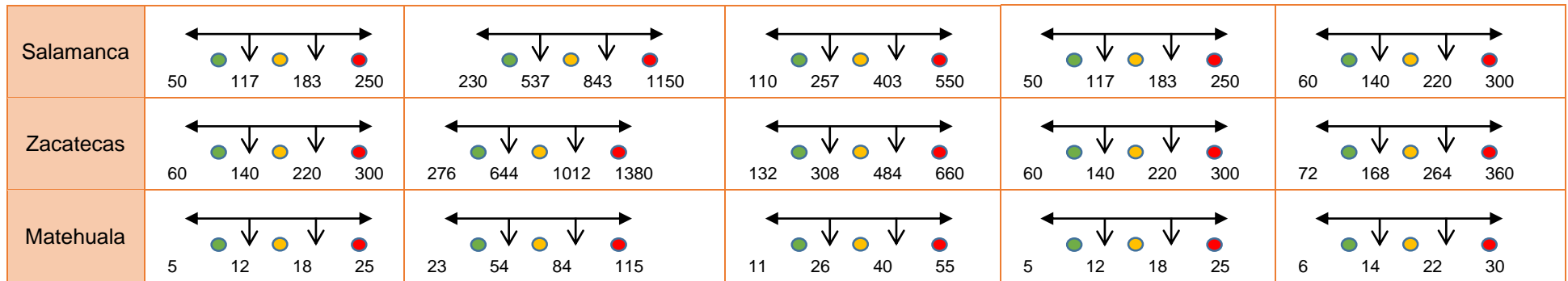
Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo				
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia	
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
León	●			✓		●			✓			●			✓		●			✓	●			✓	
San Luis Potosí	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Querétaro	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Aguascalientes	●			✓		●			✓			●			✓		●			✓	●			✓	
Guanajuato	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Irapuato	●			✓		●			✓		●			✓			●			✓	●			✓	
Celaya	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
San Miguel de Allende	●			✓		●			✓			●			✓	●			✓		●			✓	
Salamanca	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Zacatecas	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Matehuala	●			✓		●			✓			●			✓			●		✓		●			✓

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas es que en la mayoría de ellas están satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado; estas gerencias son las más inestables de la división nacional ya que se presenta una mayor inestabilidad repetitiva en el módulo de Trabajo en Equipo; así como en el módulo de Comunicación de las Gerencias de Ventas León, Aguascalientes e Irapuato a excepción de Matehuala que está totalmente desacuerdo en el módulo de Condiciones en el Lugar de Trabajo.

Tabla N° 7.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

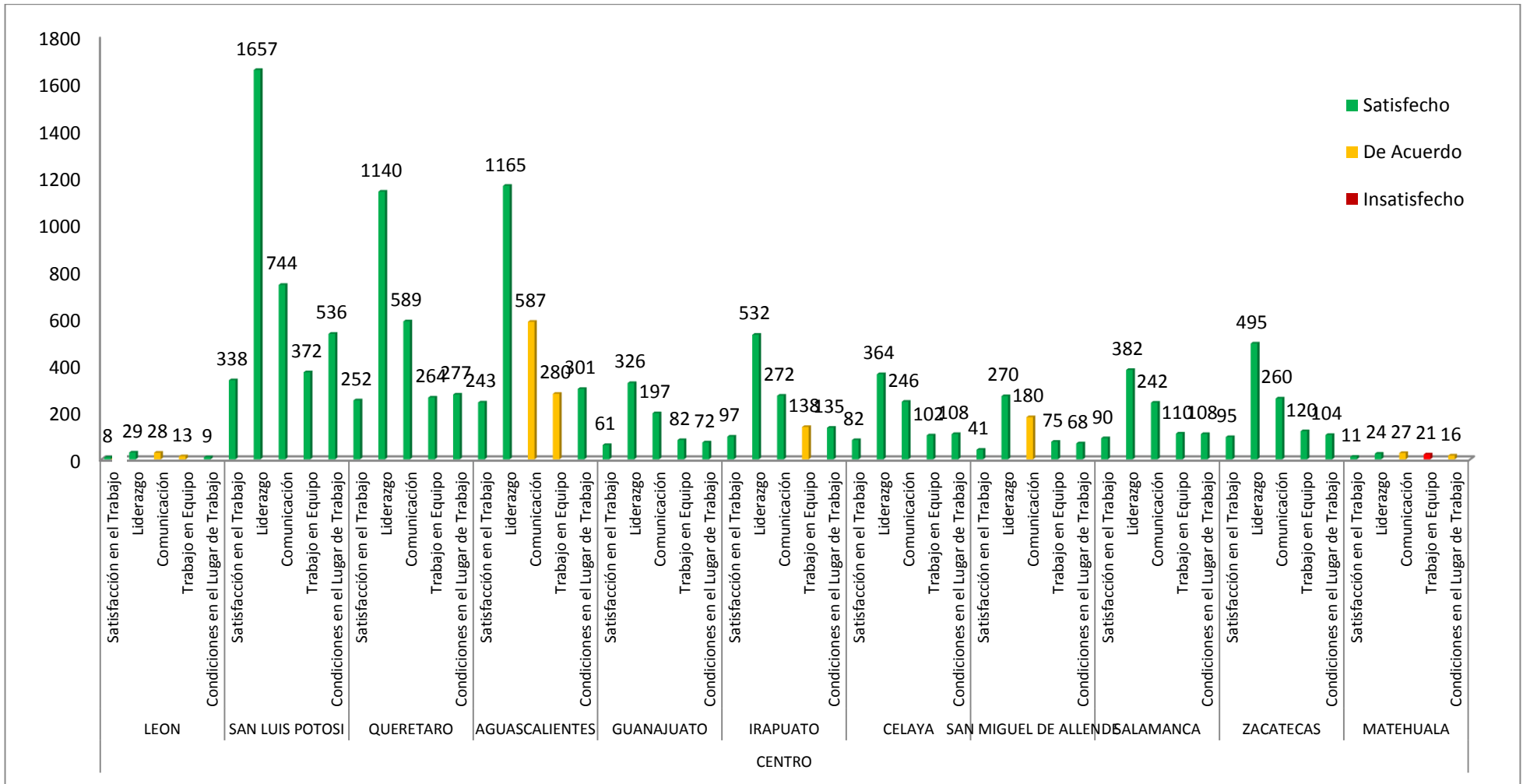
Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
León	 5 12 18 25	 23 54 84 115	 11 26 40 55	 5 12 18 25	 6 14 22 30
San Luis Potosí	 160 373 587 800	 736 1717 2699 3680	 352 821 1291 1760	 160 373 587 800	 192 448 704 960
Querétaro	 120 280 440 600	 552 1288 2024 2760	 264 616 968 1320	 120 280 440 600	 144 336 528 720
Aguascalientes	 110 257 403 550	 506 1181 1855 2530	 242 565 887 1210	 110 257 403 550	 132 308 484 660
Guanajuato	 45 105 165 225	 207 483 759 1035	 99 231 363 495	 45 105 165 225	 54 126 198 270
Irapuato	 55 128 202 275	 253 590 928 1265	 121 282 444 605	 55 128 202 275	 66 154 242 330
Celaya	 55 128 202 275	 253 590 928 1265	 121 282 444 605	 55 128 202 275	 66 154 242 330
San Miguel de Allende	 35 82 128 175	 161 376 590 805	 77 180 282 385	 35 82 128 175	 42 98 154 210



El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia estable
Ámbar	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia estable
Rojo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Tendencia inestable

Grafica 7. Comparativo de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta de la Divisional Centro.



Se percibe que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado que la mayoría del personal está de acuerdo con las variables expuestas, cabe mencionar que son varias Gerencias que existe desacuerdo en las variables de Comunicación y Trabajo en Equipo que son repetitivas y una en totalmente desacuerdo con la variable de Condiciones en el lugar de Trabajo.

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División México

Tabla N° 8. Comparación de Resultados por Variables y el Total de las Gerencias de Ventas México

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo				
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia	
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
San Juan del Río	●			✓		●			✓		●			✓			●			✓	●			✓	
México Norte	●			✓			●			✓		●			✓		●			✓	●			✓	
Tepetzotlán	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Tequisquiapan	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Poza Rica	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas es que todas están satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado; cabe mencionar que la Gerencia de Ventas México Norte es donde se presenta mayor inestabilidad en los módulos de Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo al igual en la Gerencia de Ventas San Juan del Río se presenta una inestabilidad en el módulo Trabajo en Equipo.

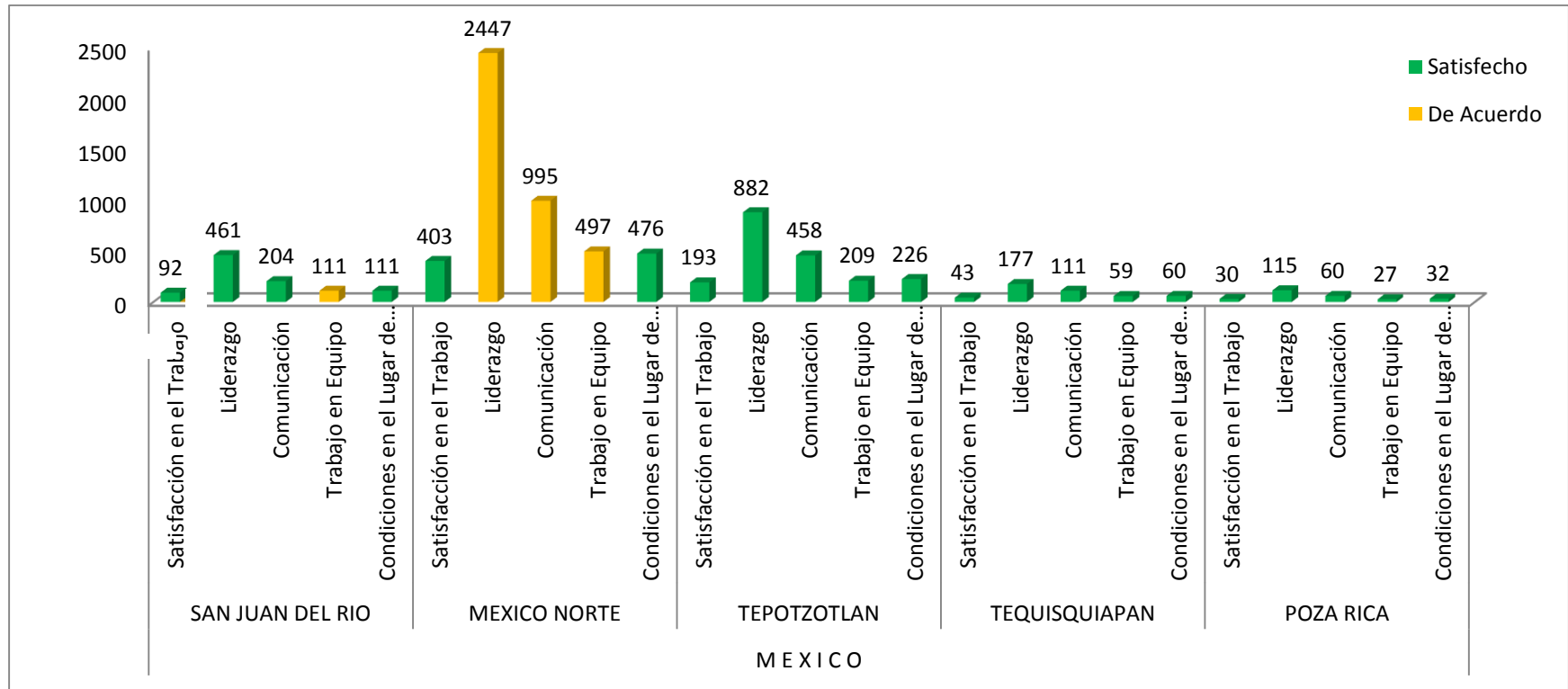
Tabla N° 8.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
San Juan del Río	45 105 165 225	207 483 759 1035	99 231 363 495	45 105 165 225	54 126 198 270
México Norte	185 432 678 925	851 1986 3120 4255	407 950 1492 2035	185 432 678 925	222 518 814 1110
Tepotzotlán	90 210 330 450	414 966 1518 2070	198 462 726 990	90 210 330 450	108 252 396 540
Tequisquia pan	30 70 110 150	138 322 506 690	66 154 242 330	30 70 110 150	36 84 132 180
Poza Rica	20 47 73 100	92 215 337 460	44 103 161 220	20 47 73 100	24 56 88 120

El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia estable
Ámbar	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia estable
Rojo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Grafica 8. Comparación de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta, Divisional México.



Se percibe que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado que la mayoría del personal está de acuerdo con las variables expuestas, cabe mencionar que son dos Gerencias que existe desacuerdo en las variables de Liderazgo, Comunicación y Trabajo en Equipo.

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División Sur

Tabla N° 9. Comparación de Resultados por Variables y el Total de las Gerencias de Ventas Sur

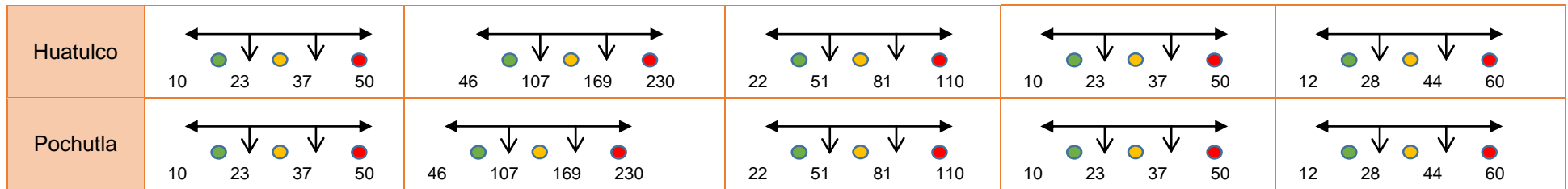
Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo				
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia	
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
Toluca	●			✓		●			✓		●			✓			●			✓	●			✓	
México Poniente	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Cuernavaca	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Puerto Escondido	●			✓			●			✓	●			✓		●			✓		●			✓	
Chilpancingo	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Puebla	●			✓		●			✓			●			✓	●			✓		●			✓	
México Sur	●			✓			●			✓	●			✓		●			✓		●			✓	
Acapulco	●			✓		●			✓			●			✓	●			✓		●			✓	
Huatulco		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓
Pochutla	●			✓		●			✓			●			✓	●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas la mayoría están satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado; cabe mencionar que la Gerencia de Ventas Huatulco es donde los cinco módulos están en desacuerdo, así como en otras gerencias que en un solo modulo están en desacuerdo.

Tabla N° 9.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

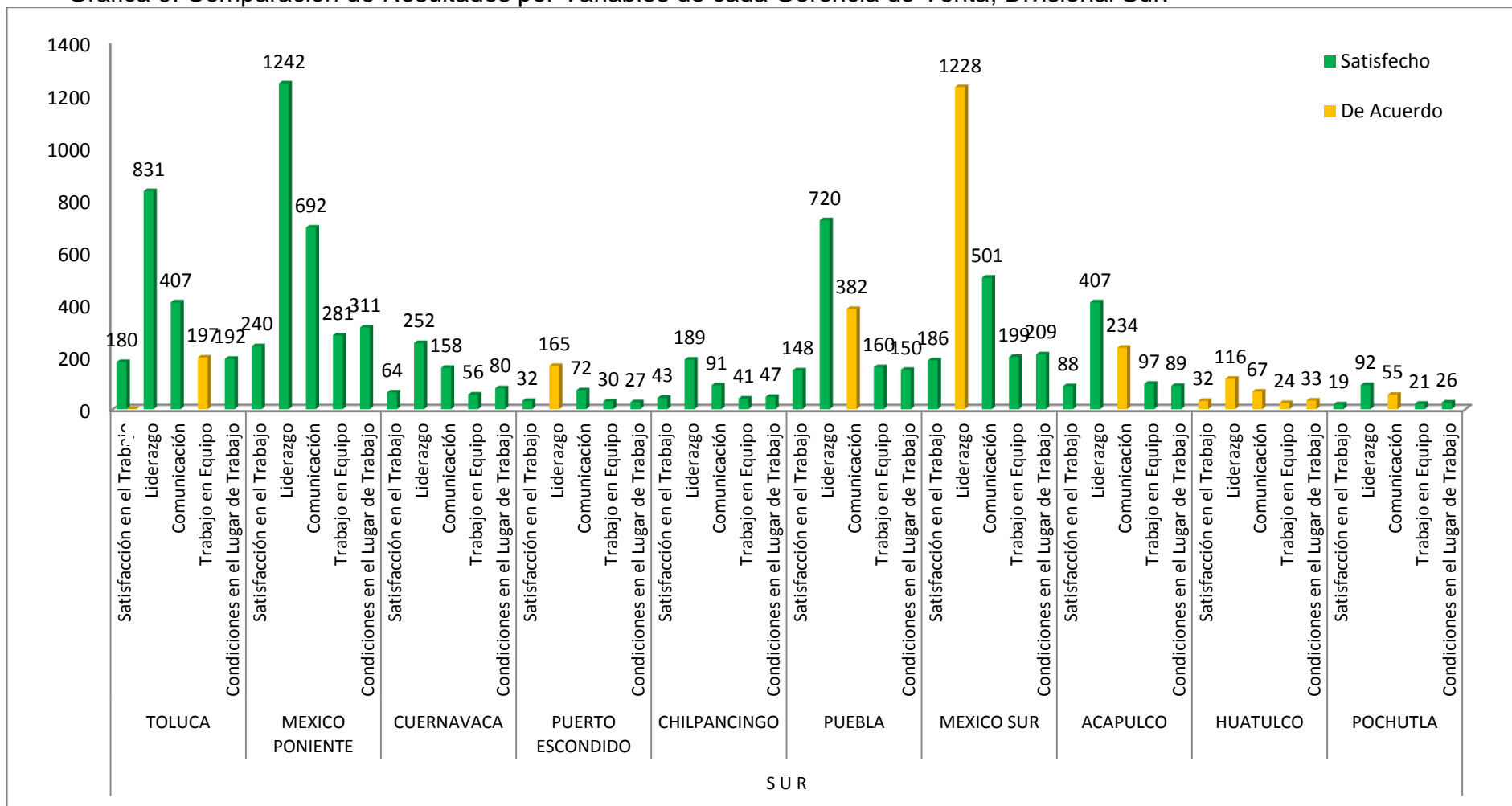
Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Toluca	80 187 293 400	368 859 1349 1840	176 411 645 880	80 187 293 400	96 224 352 480
México Poniente	145 338 532 725	667 1556 2446 3335	319 744 1170 1595	145 338 532 725	174 406 638 870
Cuernavaca	40 93 147 200	184 429 675 920	88 205 323 440	40 93 147 200	48 112 176 240
Puerto Escondido	15 35 55 75	69 161 253 345	33 77 121 165	15 35 55 75	18 42 66 90
Chilpancingo	25 58 92 125	115 268 422 575	55 128 202 275	25 58 92 125	30 70 110 150
Puebla	70 163 257 350	322 751 1181 1610	154 359 565 770	70 163 257 350	84 196 308 420
México Sur	100 233 367 500	460 1073 1687 2300	220 513 807 1100	100 233 367 500	120 280 440 600
Acapulco	45 105 165 225	207 483 759 1035	99 231 363 495	45 105 165 225	54 126 198 270



El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable
Ámbar	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable
Rojo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Grafica 9. Comparación de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta, Divisional Sur.



Se percibe que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado que la Gerencia de Huatulco ya que en los cinco módulos el personal está en desacuerdo, motivo por el cual el resultado por esta es malo para toda la divisional aunque existe en otras gerencias con un módulo en desacuerdo.

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División Pacífico

Tabla N° 10. Comparativo de Resultados por Variables y el Total de las Gerencias de Ventas Pacifico

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo									
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia						
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
Mazatlán	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Los Mochis	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Culiacán	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ciudad Obregón	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Nogales	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Tijuana	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Mexicali	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Hermosillo	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas están satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado.

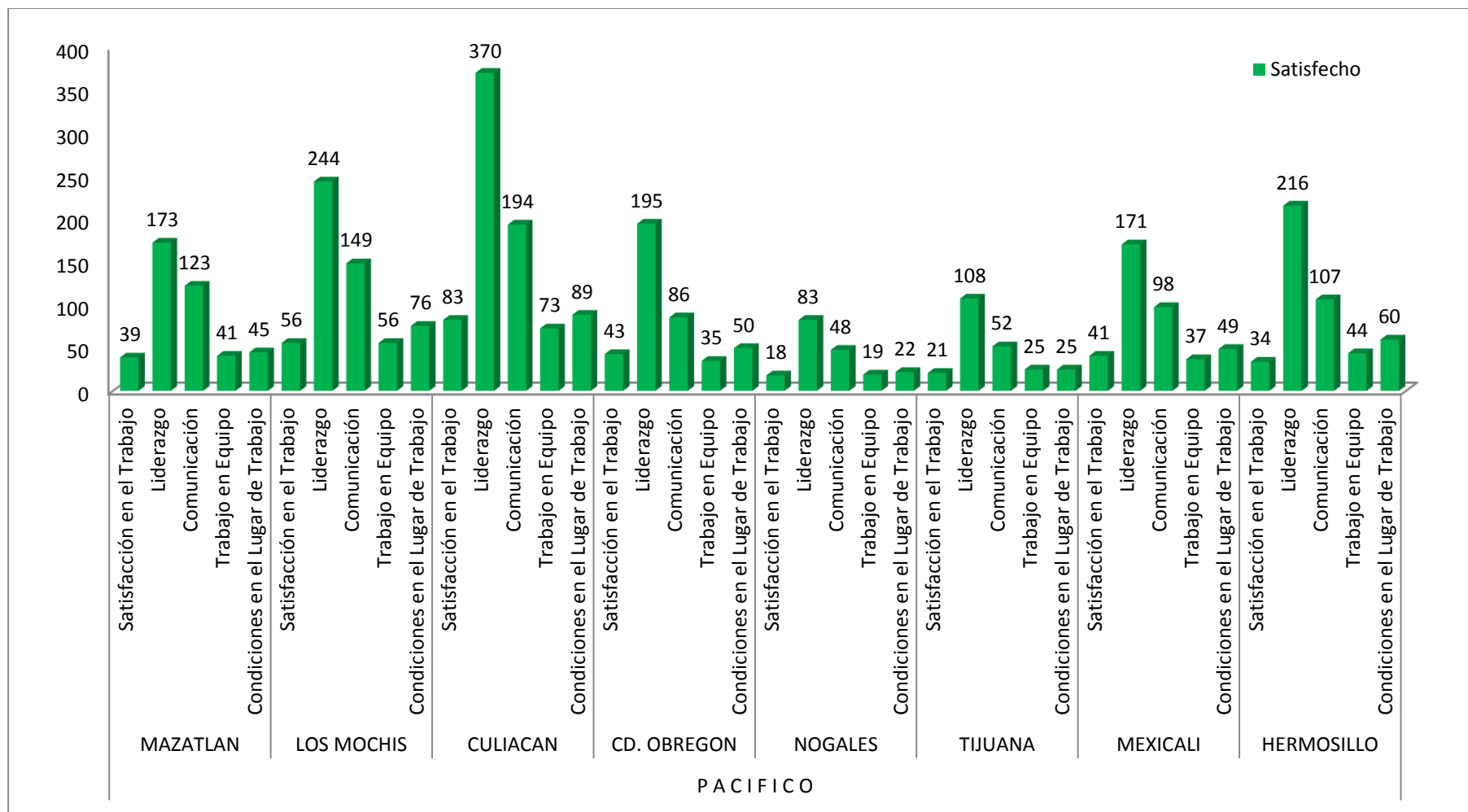
Tabla N° 10.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Mazatlán	30 70 110 150	138 322 506 690	66 154 242 330	30 70 110 150	36 84 132 180
Los Mochis	40 93 147 200	184 429 675 920	88 205 323 440	40 93 147 200	48 112 176 240
Culiacán	60 140 220 300	276 644 1012 1380	132 308 484 660	60 140 220 300	72 168 264 360
Ciudad Obregón	20 47 73 100	92 215 337 460	44 103 161 220	20 47 73 100	24 56 88 120
Nogales	15 35 55 75	69 161 253 345	33 77 121 165	15 35 55 75	18 42 66 90
Tijuana	15 35 55 75	69 161 253 345	33 77 121 165	15 35 55 75	18 42 66 90
Mexicali	25 58 92 125	115 268 422 575	55 128 202 275	25 58 92 125	30 70 110 150
Hermosillo	25 58 92 125	115 268 422 575	55 128 202 275	25 58 92 125	30 70 110 150

El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable
Ámbar	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Rojo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Grafica 10. Comparación de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta, Divisional Pacífico.



Se percibe que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado que el personal está de acuerdo en cada uno de los cinco módulos.

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División Occidente

Tabla N° 11. Comparación de Resultados por Variables y el Total de las Gerencias de Ventas Occidente.

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo				
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia	
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
Manzanillo	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Colima	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Puerto Vallarta	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Barra de Navidad	●			✓		●			✓			●			✓	●			✓		●			✓	
Guadalajara	●			✓		●			✓		●			✓			●			✓	●			✓	
Tepic	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Tlaquepaque	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas está satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado. Haciendo hincapié que en la Gerencia de Ventas Barra de Navidad y Guadalajara existe desacuerdo en el módulo de la Comunicación y Trabajo en equipo respectivamente.

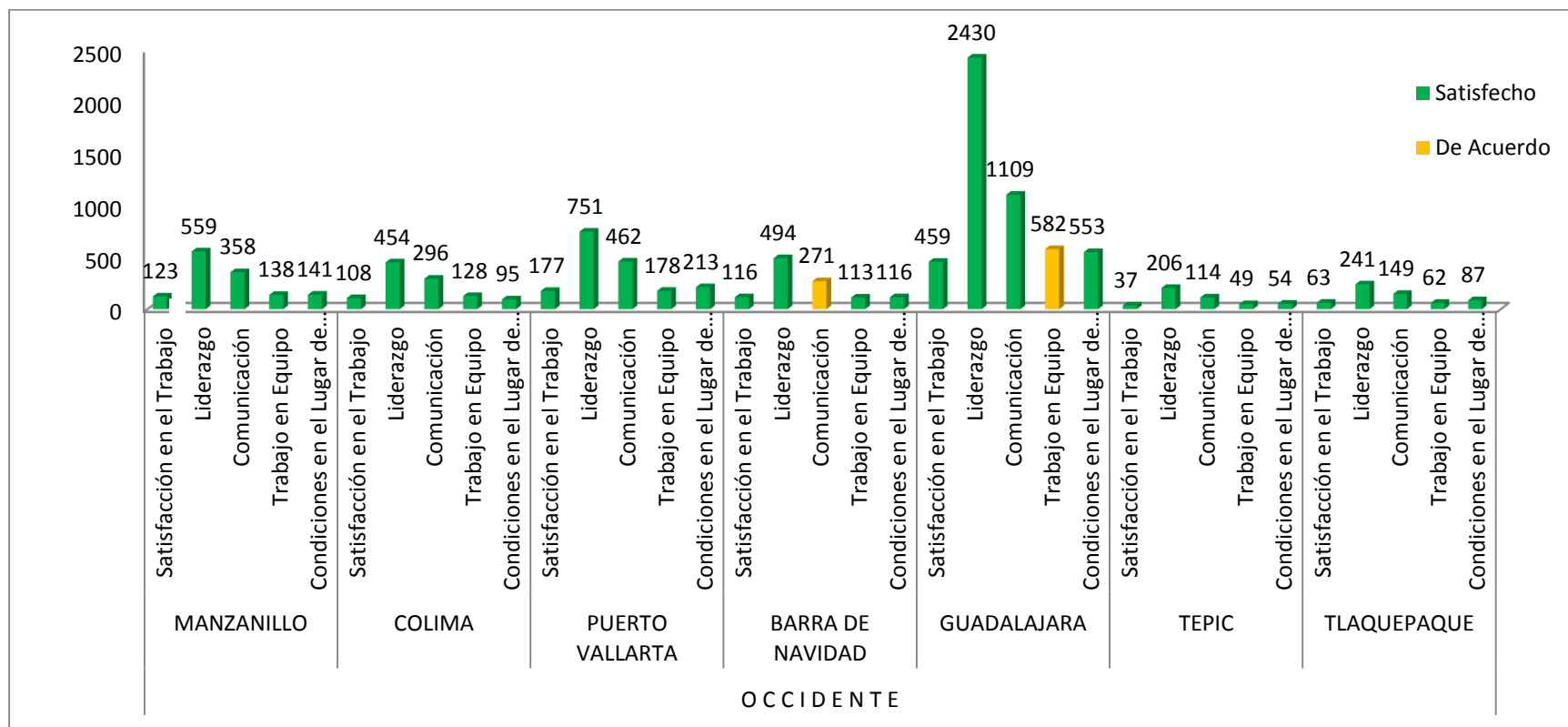
Tabla N° 11.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Manzanillo	95 222 348 475	437 1020 1602 2185	209 488 766 1045	95 222 348 475	114 266 418 570
Colima	70 163 257 350	322 751 1181 1610	154 359 565 770	70 163 257 350	84 196 308 420
Puerto Vallarta	115 268 422 575	529 1234 1940 2645	253 590 928 1265	115 268 422 575	138 322 506 690
Barra de Navidad	50 117 183 250	230 537 843 1150	110 257 403 550	50 117 183 250	60 140 220 300
Guadalajara	245 572 898 1225	1127 2630 4132 5635	539 1258 1976 2695	245 572 898 1225	294 686 1078 1470
Tepic	25 58 92 125	115 268 422 575	55 128 202 275	25 58 92 125	30 70 110 150
Tlaquepaque	35 82 128 175	161 376 590 805	77 180 282 385	35 82 128 175	42 98 154 210

El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia estable
Ámbar	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia estable
Rojo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Grafica11. Comparación de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta, Divisional Occidente.



Se percibe que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado que el personal está de acuerdo en cada uno de los cinco módulos a excepción del módulo de Comunicación de Barra de Navidad y en el módulo Trabajo en Equipo en Guadalajara.

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División Norte

Tabla N° 12. Comparativo de Resultados por Variables y el Total de las Gerencias de Ventas Norte.

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo				
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia	
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A
Monterrey	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Torreón	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Monclova	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Saltillo	●			✓		●			✓			●			✓	●			✓		●			✓	
Durango	●			✓		●			✓		●			✓			●			✓	●			✓	
Chihuahua	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ciudad Juárez		●			✓		●			✓	●			✓		●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas está satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado. Notándose que los módulos de Satisfacción en el Trabajo, Liderazgo, Comunicación y trabajo en Equipo existe en desacuerdo en algunas gerencias de ventas como se visualiza en la tabla anterior.

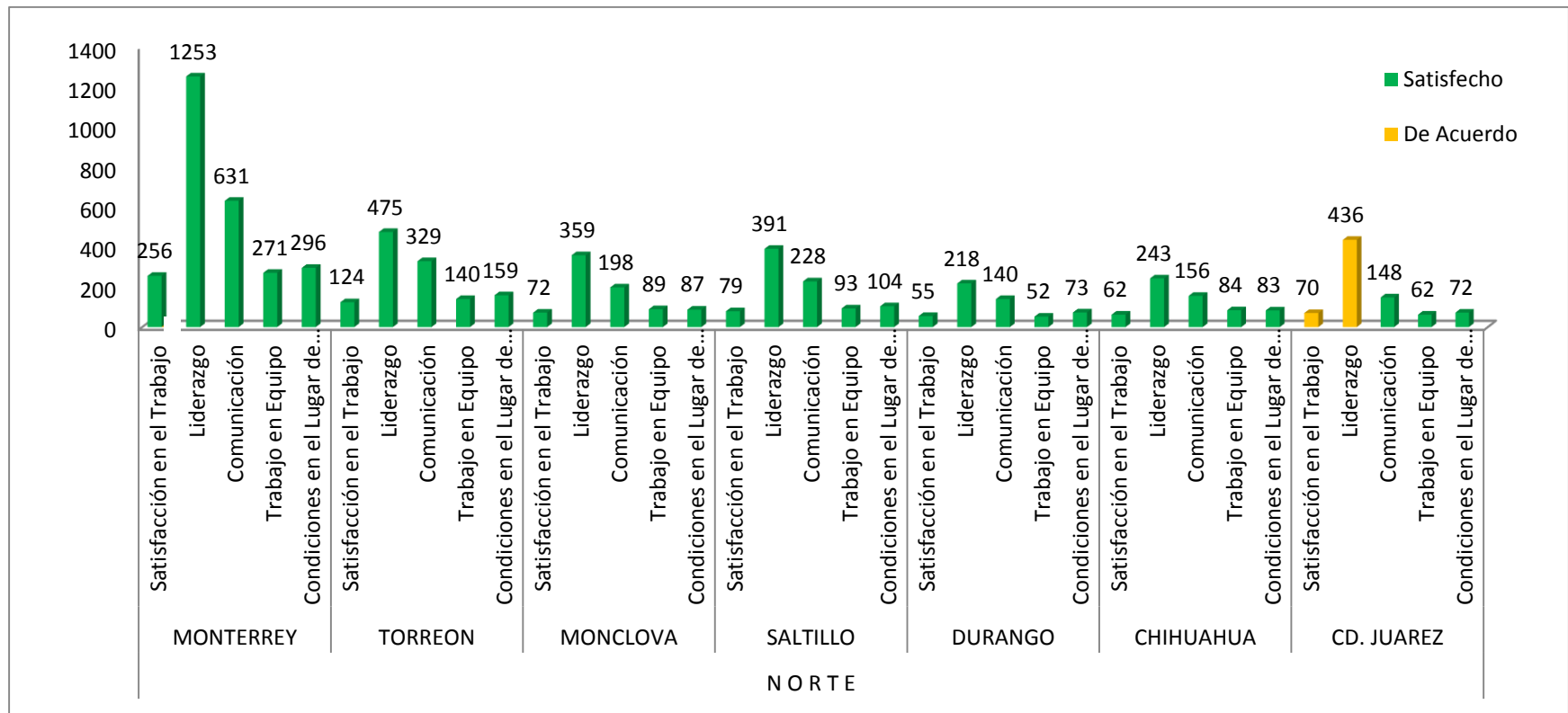
Tabla N° 12.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Monterrey	 150 350 550 750	 690 1610 2530 3450	 330 770 1210 1650	 150 350 550 750	 180 420 660 900
Torreón	 80 187 293 400	 368 859 1349 1840	 176 411 645 880	 80 187 293 400	 96 224 352 480
Monclova	 50 117 183 250	 230 537 843 1150	 110 257 403 550	 50 117 183 250	 60 140 220 300
Saltillo	 55 128 202 275	 253 590 928 1265	 121 282 444 605	 55 128 202 275	 66 154 242 330
Durango	 35 82 128 175	 161 376 590 805	 77 180 282 385	 35 82 128 175	 42 98 154 210
Chihuahua	 45 105 165 225	 207 483 759 1035	 99 231 363 495	 45 105 165 225	 54 126 198 270
Ciudad Juárez	 30 70 110 150	 138 322 506 690	 66 154 242 330	 30 70 110 150	 36 84 132 180

El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable
Ámbar	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia estable	Tendencia estable	Tendencia estable
Rojo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Grafica 12. Comparación de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta, Divisional Norte.



Se visualiza que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado de que el personal está de acuerdo con las variables expuestas, observando que la Gerencia Ventas Cd. Juárez existe desacuerdo en las variables de Satisfacción en el Lugar de Trabajo y Comunicación por lo que se tiene un riesgo mayor por pasar a un estado de totalmente desacuerdo por lo que en este será necesario realizar una acción correctiva.

Análisis de Variables de las Gerencias de Ventas correspondientes a la División Golfo

Tabla N° 13. Comparativo de Resultados por Variables y el Total de las Gerencias de Ventas Golfo.

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo					Liderazgo					La Comunicación					Trabajo en Equipo					Condiciones en el Lugar de Trabajo									
	Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia		Resultado del Clima Laboral			Factor de riesgo y/o incidencia						
	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A	S	DA	I	N/A	S/A					
Nuevo Laredo	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Tampico	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Ciudad Valles		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓
Ciudad Victoria	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓			●			✓		●			✓
Matamoros	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	
Reynosa	●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓		●			✓	

Nota: Los resultados del Clima Laboral son: S: Satisfecho. DA: De Acuerdo. I: Insatisfecho. En el factor de riesgo y/o incidencia son: N/A: No Aplica y S/A: Si Aplica.

La percepción de los datos generales en cuestión de todas las gerencias de ventas está satisfechas en cada una de las cinco variables del estudio realizado. Observando que en la gerencia de Ventas Ciudad Valles los colaboradores están en desacuerdo en los cinco módulos mientras que en la Gerencia de Ventas Ciudad Victoria hay desacuerdo en el módulo de Condiciones en el lugar de Trabajo.

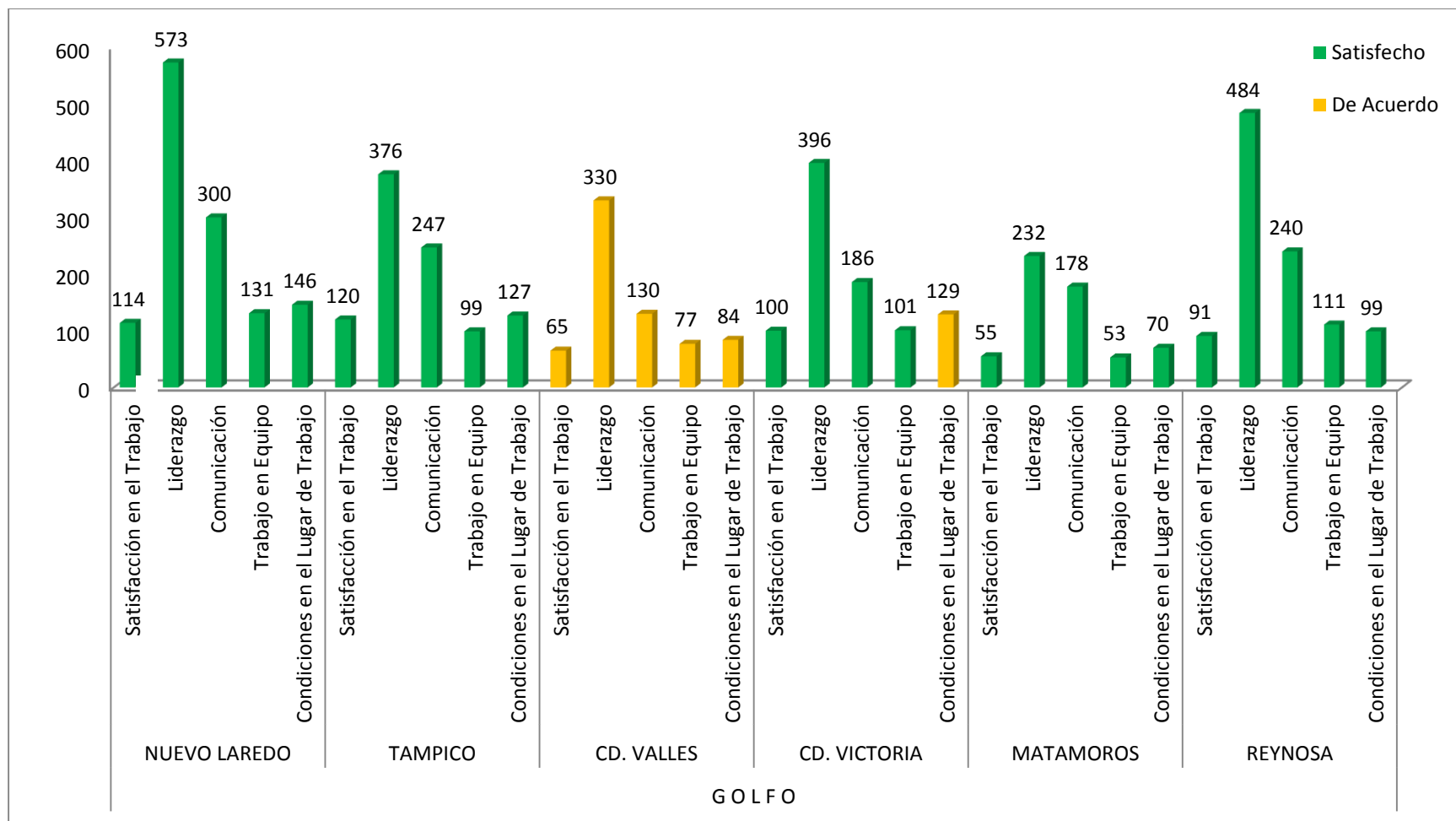
Tabla N° 13.1. Comparativo de las Variables (Ventas Nacionales)

Variables del estudio Gerencia	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Nuevo Laredo	65 152 238 325	299 698 1096 1495	143 334 524 715	65 152 238 325	78 182 286 390
Tampico	60 140 220 300	276 644 1012 1380	132 308 484 660	60 140 220 300	72 168 264 360
Ciudad Valles	25 58 92 125	115 268 422 575	55 128 202 275	25 58 92 125	30 70 110 150
Ciudad Victoria	45 105 165 225	207 483 759 1035	99 231 363 495	45 105 165 225	54 126 198 270
Matamoros	45 105 165 225	207 483 759 1035	99 231 363 495	45 105 165 225	54 126 198 270
Reynosa	60 140 220 300	276 644 1012 1380	132 308 484 660	60 140 220 300	72 168 264 360

El análisis de los resultados de la tabla anterior se resume mostrando las tendencias de cada variable como a continuación se muestra:

Indicador	Satisfacción en el trabajo	Liderazgo	La Comunicación	Trabajo en Equipo	Condiciones en el Lugar de Trabajo
Verde	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable
Ámbar	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable	Tendencia inestable
Rojo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Grafica 13. Comparación de Resultados por Variables de cada Gerencia de Venta, Divisional Golfo.



Se visualiza que de las encuestas recabadas el resultado por la división de ventas nos da un resultado de que el personal está de acuerdo con las variables expuestas, es de notarse que la Gerencia de Ventas Ciudad Valles el personal esta desacuerdo en los cinco módulos por lo tanto el resultado de la Divisional Golfo es negativo aunque el resto de las gerencias están de acuerdo en los cinco módulos. Por lo que en este será necesario realizar una acción correctiva.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO

“CENTRO
UNIVERSITARIO UAEM
TEXCOCO”

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta del Clima Laboral

A continuación se muestra la encuesta de medición del clima laboral:

CUESTIONARIO DE AMBIENTE LABORAL

FECHA: _____

Por favor califica el grado de satisfacción en cada uno de los puntos que se desarrollan en tu lugar de trabajo, en una escala del 5 al 1, en donde totalmente de acuerdo (1), de acuerdo (2), imparcial (3), en desacuerdo (4), totalmente en desacuerdo (5).

EN MI AREA O DEPARTAMENTO DONDE LABORO:		1	2	3	4	5
1.-	Considero que mi área de trabajo es adecuada para la realización de mis actividades					
2.-	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo					
3.-	Las actividades de mi área de trabajo se encuentran organizadas					
4.-	Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo					
5.-	Conozco perfectamente la organización y actividades de mi área					
Comentarios o sugerencias que desees agregar:						

RESPONSABLE DEL AREA O PERSONA A QUIEN REPORTO DIRECTAMENTE:		1	2	3	4	5
6.-	Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y normas y lineamientos de trabajo de mi área					
7.-	Mi jefe me motiva para hacer un mayor esfuerzo en mi trabajo					
8.-	Mi jefe desempeña adecuadamente su trabajo					
9.-	Mi jefe motiva el trabajo en equipo					
10.-	Mi jefe, se preocupa por desarrollar planes de trabajo y los comparte conmigo					
11.-	Mi jefe, es realista cuando me asigna trabajo, pide lo que puede hacerse					
12.-	Mi jefe, toma decisiones correctas y resuelve adecuadamente los problemas					
13.-	Mi jefe, confía en mí					
14.-	Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo					
15.-	Hay evidencia de que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo					
16.-	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe					
17.-	Mi jefe comunica los logros o resultados alcanzados					
18.-	Siento confianza con mi jefe					

19.-	Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo					
20.-	La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos					
21.-	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas, no se alcancen los objetivos deseados					
22.-	Mi jefe me retroalimenta el resultado después de la entrega de los reportes o tareas solicitadas					
23.-	Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño					
24.-	Me parece adecuada la forma de darme instrucciones y como se dirige conmigo					
25.-	Siempre que necesito a mi jefe puedo contar y comunicarme con él					
26.-	Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño					
27.-	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito					
28.-	Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo y se preocupa por mi desarrollo personal o profesional					
Comentarios o sugerencias que desees compartir:						

LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO:		1	2	3	4	5
29.-	Las personas con las que trabajo, son amistosas y abiertas					
30.-	Las personas con las que trabajo, se motivan y entusiasman unas a otras para dar el mejor esfuerzo en el trabajo					
31.-	Considero que en mi departamento existe un verdadero espíritu de equipo					
32.-	Existe buena relación de trabajo, entre mi jefe y yo					
33.-	Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo					
34.-	Las personas con las que trabajo, están contentas con su trabajo					
35.-	Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo					
36.-	Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo					
37.-	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final					
38.-	Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes					
39.-	Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes					
Qué comentarios, sugerencias e ideas podrías aportar para mejorar las relaciones interpersonales y de trabajo con tu departamento o área:						

EL TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION						
40.-	El personal de mi departamento tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlo					
41.-	Existe coordinación de esfuerzos y colaboración entre todas las personas que integramos los departamentos de la empresa					
42.-	Existe coordinación de esfuerzos entre los diferentes departamentos de la organización para el logro de objetivos					
43.-	Existe ayuda y cooperación constante entre los jefes y directivos					
44.-	La empresa impulsa y ayuda suficientemente a la formación de equipos de trabajo					
Comentarios o sugerencias que desees agregar:						

LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SE REFIEREN AL LUGAR DE TRABAJO Y CONDICIONES AMBIENTALES						
45.-	Es apropiado el aseo en mi espacio de trabajo					
46.-	En general el aseo en oficinas es el adecuado (baños, escaleras, pasillos, salas de juntas, etc.).					
47.-	Los elementos con que cuento cubren las necesidades para desarrollar mi trabajo (equipo de cómputo, papelería, etc.).					
48.-	Los espacios para la distribución de los departamentos son apropiados					
49.-	Las actividades para la integración de los empleados son suficientes					
50.-	Me siento a gusto en las oficinas de ETN					
Comentarios o sugerencias que desees realizar:						

Sexo: F H

Antigüedad: -1 año
 01-05 años
 06-10 años
 11-15 años
 +15 años

Escolaridad: Primaria
 Secundaria
 Estudio Técnico
 Preparatoria
 Licenciatura
 Maestría
 Doctorado

Edad: -25 años
 26-35 años
 36-45 años
 46-55 años
 +56 años

Jefe Inmediato: Director de Área (DA)
 Director Divisional (DD)
 Gerente (G)
 Coordinador (C)
 Jefe de Área (JA)
 Jefe de Turno (JT)

Puesto: _____

Área: _____

Oficina: _____

ANEXO 2. Concentrado de la Encuesta de Clima Laboral

Fuente: (Elaboración propia)

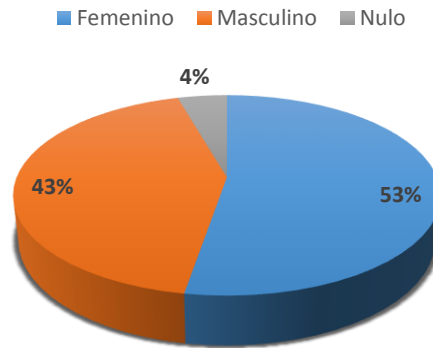
The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'CONCENTRADO CLIMA LABORAL - Microsoft Excel'. The data table is titled 'ENLACES TERRESTRES NACIONALES - TURI STAR LUJO' and 'RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL' for 'MAYO DEL 2012'. The table has columns for 'No.', 'Suma', three groups of columns labeled III, IV, and V (each with sub-columns for 'Suma' and individual values), 'SEXO' (F, H), 'ANTIGÜEDAD' (1, 5, 10, 15, +15), and 'ESCOLARIDAD' (P, S, ET, PE, LE, M, D). The rows contain numerical data for each category.

ANEXO 3. Datos Demográficos Generales de la Dirección de Ventas

Tabla N° 14. Distribución de los Colaboradores según el sexo

SEXO	Femenino	286
	Masculino	233
	Nulo	24
	Total de la muestra	543

Personal por sexo, encuestado

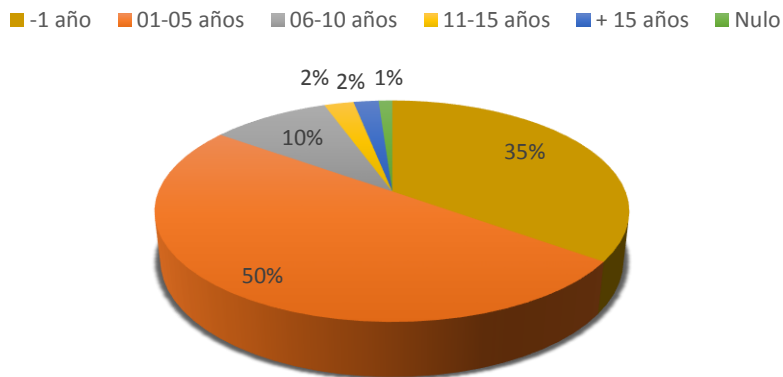


Grafica 14. La percepción de los datos del total de personas encuestadas, 55% pertenece al sexo femenino; es decir 286 de los 543 encuestados y el 45% del sexo masculino; es decir 233 de los 543 encuestados.

Tabla N° 15. Años de antigüedad

ANTIGÜEDAD	-1 año	190
	01-05 años	271
	06-10 años	52
	11-15 años	13
	+ 15 años	11
	Nulo	6
	Total de la muestra	543

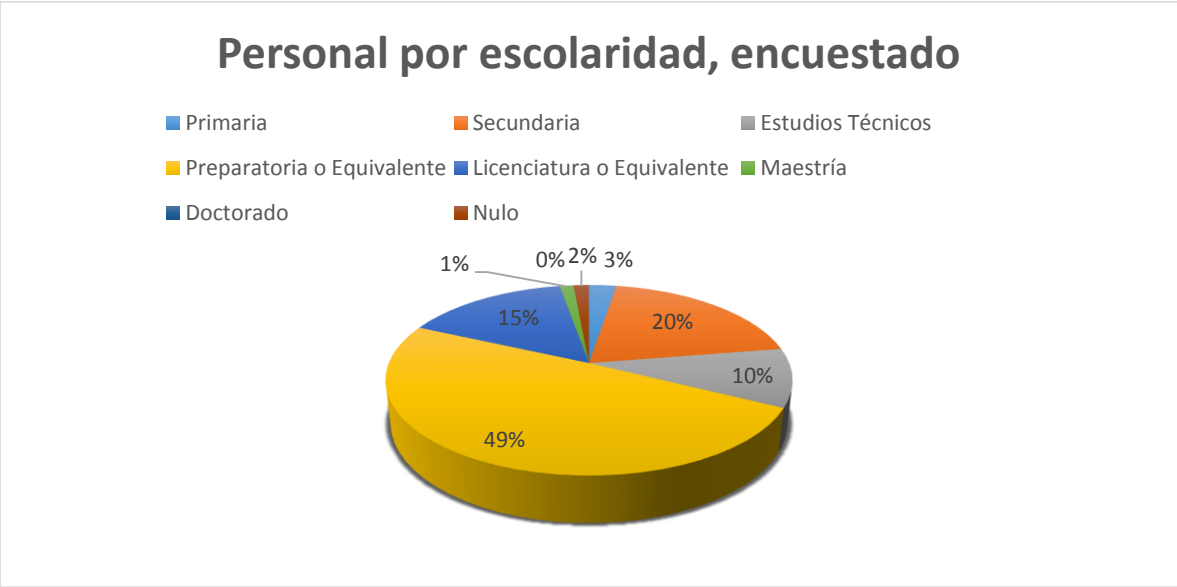
Años de trabajo en el puesto actual



Grafica 15. El 50% de las personas encuestadas ha permanecido entre uno y cinco años en el puesto que ocupan actualmente, mientras que el 35% se ha incorporado en el último año. Solo el 2% de los trabajadores que participaron en este estudio tiene permanencia de quince años y más en sus puestos.

Tabla N° 16. Escolaridad

ESCOLARIDAD	Primaria	14
	Secundaria	108
	Estudios Técnicos	54
	Preparatoria o Equivalente	268
	Licenciatura o Equivalente	84
	Maestría	7
	Doctorado	0
	Nulo	8
	Total de la Muestra	543

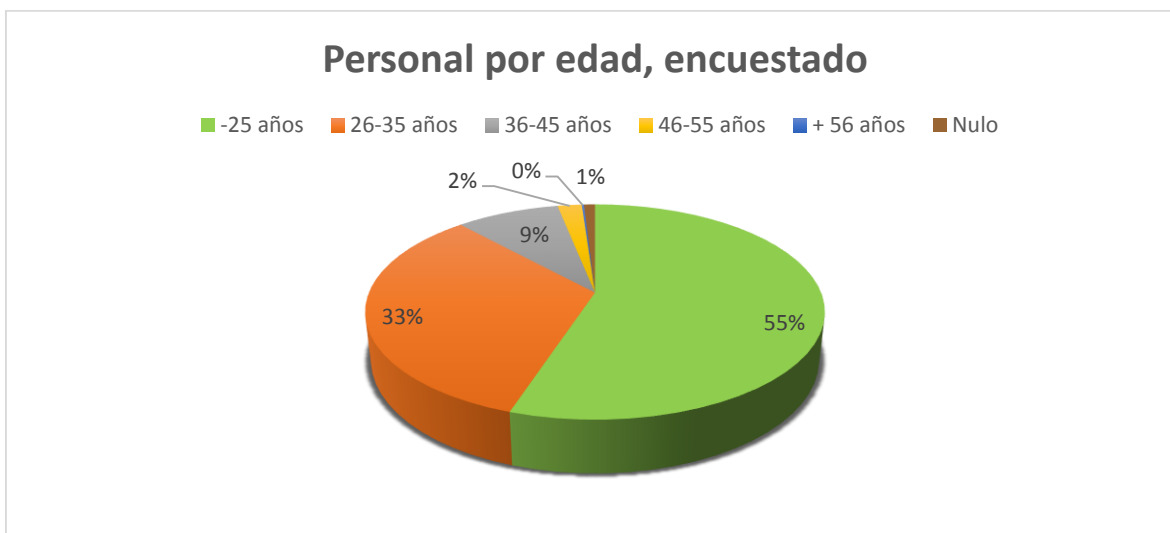


Grafica 16. El 49% de los trabajadores encuestados tiene formación preparatoria o equivalente. El 20% tiene estudios de secundaria mientras que el 15% tiene licenciatura y el 10% del personal encuestado tiene estudios técnicos. Se observa que menos del 95% tienen estudios primarios y solo 1% cuenta con maestría.

Tabla N° 17. Edad

EDAD	-25 años	299
	26-35 años	180
	36-45 años	47
	46-55 años	11
	+ 56 años	1

	Nulo	5
	Total de la muestra	543



Grafica 17. Se observa que la mayoría de los colaboradores 55% tienen menos de 25 años y el 33% entre los 26-35 años. Mientras que el 9% se encuentran entre los 36-45 años de edad y el 2% entre los 46-55 años. Los que omitieron este dato es el 1% del personal.

SUGERENCIAS

Como parte de este trabajo en todo su desarrollo se habló del principal elemento importante que es el recurso humano para cualquier organización, de ahí que se desprende el estudio del Desarrollo Organizacional (DO), que en diferentes conceptos o aspectos se conocen los principales factores que influyen para que este recurso de los resultados esperados para la organización.

Las sugerencias que se pueden dar son derivadas de todo el análisis de datos que son interpretados a través de tablas y graficas que partiendo de la aplicación de encuestas se conocen las tendencias de la satisfacción de los colaboradores con relación a los factores que influyen dentro de sus áreas de trabajo y la relación personal de cada una de ellas.

Las técnicas que se presentaron en este trabajo para la obtención de los resultados servirá para que la gente involucrada en la toma de decisiones de la empresa a la cual se hizo referencia y se le desarrollo este trabajo, conociera el estado actual que tiene el su clima

laboral y así ayudar a que la alta dirección y el personal responsable del área de Recursos Humanos tome las acciones pertinentes para la mejora de este, tomando en cuenta que todos los ejemplos tomados por el giro de la empresa que es de servicios fue el área de ventas por ser el primer contacto con los clientes.

Por último la sugerencia es que a través de este desarrollo y/o herramienta es conocer las debilidades y fortalezas para aprovechar los recursos con los que se cuenta para obtener un Clima Laboral adecuado.

CONCLUSIONES

Como conclusión podemos decir que el tema de Desarrollo Organizacional es un tema muy amplio y a la vez muy complejo por el tema que este estudia, hablar de personas es hablar de diferentes formas de ver la vida personal, profesional y laboral.

Por todo lo anterior la labor de este tema dentro de la Organización es el de lograr tener un Clima Laboral óptimo para así llegar a las metas u objetivos establecidos por esta, dentro de sus políticas internas o incluso en políticas de calidad con el fin de lograr la satisfacción total de los clientes pudiendo ser estos internos o externos.

El crecimiento de las Organizaciones se ve reflejada en el crecimiento de los colaboradores de ahí que es muy importante que estos se sientan como parte de las mismas y parte importante en este proceso de crecimiento.

Referencias

- (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.mx/maps/@19.5079354,-99.1555341,16z>
- (02 de Julio de 2008). Obtenido de <http://grupo4do.blogspot.mx/>
- (05 de Marzo de 2014). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional
- Características del Desarrollo Organizacional. (17 de Mayo de 2012). *Teoría Ambiental. Desarrollo Organizacional*. México. Obtenido de <http://ecuelasadmon.blogspot.mx/2012/05/teoria-ambiental.html>
- Chavéz, C. M. (s.f.). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>
- Chiavenato, I. (2000). Concepto de organizaciones. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed., págs. 7-8). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Objetivos del DO. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed., págs. 609-611). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Técnicas de Intervención en el DO. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava ed., págs. 422-427). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Davis, k., & W. Newstrom, J. (1991). Beneficios y Limitaciones del DO. En K. Davis, & J. W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. (Tercera ed., págs. 375-376). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & W. Newstrom, J. (1991). Características del DO. En K. Davis, & J. W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. (Tercera ed., págs. 355-358). México: Mc Graw Hill.
- Duran Acevedo, P. (Febrero de 2003). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>
- Elaboración propia. (s.f.).
- etn.com.mx*. (s.f.). Obtenido de <http://www.etn.com.mx/mapa-destinos.php>
- ETN-Turistar. (Enero de 2011). Manual de Inducción. *Manual de Inducción. Bienvenido*. México: Editado por el equipo de Capacitación de ETN-TURISTAR.
- google.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.mx/maps/@19.5079354,-99.1555341,16z>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2010). Selección de la Muestra. En R. Hernández Sampieri, & C. Fernández Collado, *Metodología de la Investigación* (págs. 180-182). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Keith, D., & W. Newstrom, J. (1991). Proceso de Desarrollo Organizacional. En D. Keith, & J. W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. (págs. 359-361). México: Mc Graw Hill.
- Lind, D., Mason, R., & Marchal, W. (2001). Elección de un tamaño apropiado de muestra. En D. A. Lind, R. D. Mason, & W. G. Marchal, *Estadística para Administración y Economía* (Tercera ed., págs. 255-258). México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Monografias.com.* (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>
- P. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, Prentice Hall.
- quecomoquien.es.* (s.f.). Obtenido de <http://www.quecomoquien.es/historia-de-los-medios-de-transporte.html>
- R. Jones, G. (2008). Organizaciones y efectividad organizacional. En G. R. Jones, *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Quinta ed., págs. 1-4). México: Pearson-Prentice Hall.
- scribd.com.* (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/59994221/3/Importancia-y-ventajas-de-la-transportacion-terrestre>
- Torres, S. (Noviembre de 2003). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>
- Trejo Fuentes, S. (2 de Diciembre de 2008). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.htm>
- W. Newstrom, J. (2007). Características del Desarrollo Organizacional. En J. W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo* (sexta ed., págs. 342-343). México: Mc Graw Hill.
- W. Newstrom, J. (2007). Fundamentos de DO. En J. W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Sexta ed., págs. 340-342). México: Mc Graw Hill.
- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.