

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**“MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL CON  
RELACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE INDUSTRIAS MAGAÑA  
L., S.A. DE C.V.”**

**PRESENTADO POR**

**ARRIOLA VALLE, KARLA ELENA**

**COLOCHO LINARES, KARLA GUADALUPE**

**PILILLA LÓPEZ, CARLOS ALFREDO**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO/A EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**JULIO DE 2021**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR  
UNICAES**

**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

**MONSEÑOR Y LICENCIADO MIGUEL ÁNGEL MORÁN AQUINO  
RECTOR**

**DOCTOR MOISÉS ANTONIO MARTÍNEZ ZALDÍVAR  
VICERRECTOR GENERAL**

**MAESTRO MOISÉS ULISES GARCÍA PERDIDO  
SECRETARIO GENERAL**

**DRA. ANTONIA LARISSA HERNÁNDEZ MONTERROSA  
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## ÍNDICE

Introducción .....	i
Capítulo I: Generalidades del Estudio .....	1
1.1. Problemática a investigar .....	1
1.2. Justificación de la investigación. ....	5
1.3. Objetivos. ....	8
1.3.1. Objetivo General. ....	8
1.3.2. Objetivos Específicos. ....	8
Capítulo II: Marco teórico .....	9
2.1. Generalidades de la Empresa .....	9
2.1.1. Antecedentes.....	9
2.2. Teoría de la Administración.....	10
2.3. Un modelo de comportamiento temprano: la teoría x y la teoría Y de McGregor .....	12
2.4. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	14
2.5. La motivación humana .....	16
2.6. Modelos de comportamiento organizacional .....	18
2.6.1. El modelo autocrático .....	18
2.6.2. El modelo de custodia .....	18
2.6.3. El modelo de apoyo .....	19
2.6.4. El modelo colegiado .....	19
2.6.5. El modelo de sistemas.....	19
2.7. Escala de Likert .....	20
2.8. Definiciones y componentes de un plan estratégico.....	21
2.9. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) .....	22
2.10. Definiciones de Diagnóstico según autores.....	24
2.11. Rotación de personal .....	25
Capítulo III: Metodología de la investigación .....	27
3.1. Tipo de investigación .....	27
3.1.1. Investigación descriptiva .....	27

3.1.2. Población .....	27
3.2. Técnicas e instrumentos utilizadas.....	27
3.2.1. La encuesta .....	27
3.3. Procedimiento .....	28
3.4. Análisis estadístico o de información.....	29
Capítulo IV: Resultados de la encuesta.....	30
4.1. Demografía .....	30
4.2. Resultados globales .....	31
4.3. Preguntas abiertas .....	59
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	60
5.1. Conclusiones .....	60
5.2. Recomendaciones .....	62
6. Bibliografía .....	64
Anexos.....	65
Anexo 1: Encuesta del clima organizacional.	
Anexo 2: Pirámide de Maslow.	
Anexo 3: Análisis FODA.	
Anexo 4: Diagnóstico del clima organizacional en relación con el Plan Estratégico de Industrias Magaña L., S.A. de C.V.	
Anexo 5: Resultados críticos y planes de acción.	
Anexo 6: Áreas encuestadas.	
Anexo 7: Campaña Clean Power Industrias Magaña L., S.A. de C.V.	
Anexo 8: Análisis del Modelo de comportamiento de la empresa.	
Anexo 9: Propuesta de Modelo de comportamiento para la empresa.	

## Introducción

En la actualidad, tanto en El Salvador como en el mundo entero, las empresas enfocan sus esfuerzos en brindar productos y/o servicios de la mejor calidad, para poder lograr una aceptable participación competitiva en el sector que se encuentran; es importante recalcar que para el logro de dichos objetivos es necesario contar con el capital humano, quienes serán los encargados de realizar dichas actividades, poniendo en práctica las técnicas y actitudes necesarias para aportar a la empresa sus conocimientos y habilidades para generar ambientes agradables dentro de la organización.

Por otra parte, es importante mencionar que para realizar un buen diagnóstico de clima organizacional se debe tener bien identificados los modelos de administración de comportamiento humano relacionado al tipo de área en estudio, entre estos modelos está el Modelo Autocrático, Modelo de Custodia, Modelo de Apoyo, Modelo Colegiado y modelo de sistema. Para hacer la evaluación se necesita conocer la opinión de los empleados involucrados de cada área. Los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas son más congruentes con las necesidades contemporáneas de los empleados y, por tanto, es predecible que arrojen mejores resultados en muchas situaciones. Los administradores deben examinar el modelo que usan, determinar si es el más adecuado y ser flexibles para usar otros modelos existentes o emergentes.<sup>1</sup>

Con el presente estudio se pretende conocer el modelo administrativo de comportamiento humano que actualmente se utiliza en Industrias Magaña L., S.A. de C.V., y detectar cuál debería adaptarse según las necesidades de la empresa y de sus empleados.

---

<sup>1</sup> Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 32

## Capítulo I: Generalidades del Estudio

### 1.1. Problemática a investigar

Ante el evidente impacto que tiene el clima organizacional, la presente investigación consiste en proponer un modelo administrativo estratégico para medir y mejorar en las diferentes áreas de Industrias Magaña L., S.A. de C.V.; contribuyendo de tal manera a la satisfacción y motivación de sus empleados en el desempeño de sus actividades. Lo que determina que no solo es de vital importancia lograr las metas propuestas, sino también el bienestar general de la organización la cual incluye a sus empleados, directivos, su entorno, la salud de las relaciones interpersonales y todo lo que pueda ser parte del marco del clima organizacional.

Además, el mundo laboral actual se ve impactado ante la presencia de la pandemia COVID-19 que comenzó en China (Wuhan) en diciembre de 2019 y que, a lo largo de los primeros meses del año 2020, obligó a los países a tomar medidas drásticas como cierre de fronteras, suspensión del comercio y medidas restrictivas que evitaban que los empleados se presentaran a sus lugares de trabajo. A nivel mundial, la actividad empresarial sufrió y se vio afectado su clima organizacional tanto en pequeñas, como medianas y grandes empresas.<sup>2</sup>

En el marco de la crisis sanitaria y económica existente, la realidad nos indica que las empresas a nivel mundial se han visto obligadas a crear e implementar, cada vez más, protocolos de bioseguridad que les permitan llevar adelante sus actividades productivas y comerciales de manera más segura.

Reflexionar sobre las condiciones laborales bajo las cuales los empleados de las empresas desarrollan durante el confinamiento obligatorio y no obligatorio, resulta ser una actividad importante, pues se trata de analizar y comprender aquellas condiciones y situaciones laborales, que inciden directamente en la productividad individual y

---

<sup>2</sup> González M. (2020,10 abril). *Generador online*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52225188>

colectiva de los empleados de una organización, aún más en post confinamiento y todas las consecuencias positivas o negativas que esto trae.

Ciertamente, la pandemia es una temporada en la vida de las personas que, eventualmente terminará, pero será recordada como un momento extraordinariamente difícil. Sin embargo, el lento proceso de llegar a una nueva normalidad, los enojos, aflicciones, dolores, el ayudar mutuamente a alcanzar la aceptación y encontrar el significado, continuará. Con los cuales, esta crisis debe ser vista por parte de los liderazgos y por quienes toman decisiones en las empresas, como una oportunidad de mejora.

En ese sentido algunas empresas han mostrado una falta de disposición para solidarizarse con sus empleados, ya que no toman en cuenta la multiplicidad de tareas que, especialmente las mujeres, enfrentan al realizar el trabajo remoto desde casa: trabajo de cuidados de los hijos, ayuda con las tareas escolares, labores domésticas, preparación de alimentos, entre otros. Considerando que aún resulta necesario hacer ciertos trabajos desde casa y que el proceso educativo todavía no ha vuelto a la normalidad.

En el caso de El Salvador cuando se declaró en cuarentena obligatoria y se suspendieron casi todas las actividades económicas, hubo muchas personas que quedaron desempleadas por el cierre total de las empresas o por despidos; siendo mayormente afectados las mujeres y las personas mayores.

En la mayoría de los casos, el despido fue sin responsabilidad patronal, es decir no surgió por una mala ejecución de procesos, sino por el simple hecho de la situación coyuntural, por la cual estaba pasando la economía, por lo que la empresa estaba imposibilitada para cumplir con sus responsabilidades económicas.

El curso de las cosas puede cambiar de la noche a la mañana y pueden presentarse situaciones fuera del alcance, que pueden poner en riesgo la estabilidad de la empresa; por lo tanto, por el impacto que se ha sufrido a nivel mundial con la pandemia, muchas empresas han llegado a cerrar operaciones o a esperar

recuperarse por el cierre económico que sufrió el país y la región por unos meses, pero aun así muchas cerraron o desaparecieron, dando oportunidad a otras empresas para su crecimiento.

A nivel del grupo empresarial Industrias Magaña L., S.A. de C.V., que están distribuidas en la región centroamericana, México y Panamá, hubo una afectación notoria de esta problemática dentro del grupo, habiendo mayores repercusiones en países como Guatemala, Honduras, Panamá y El Salvador, donde se vivió un mayor estrés económico y laboral, debido a decisiones políticas.

En este caso, el grupo empresarial de Industrias Magaña L., S.A. de C.V., tuvo que apresurar cambios necesarios para poder enfrentar la situación adversa y por su parte las empresas en Nicaragua y México siguieron trabajando de forma normal, ya que no sufrieron el cierre económico que sufrieron los demás países, por lo tanto, no se vieron tan afectados en las ventas y oportunidades.

Es ahí donde Industrias Magaña L., S.A. de C.V., comenzó a cambiar su plan estratégico, que vino a dar como resultado un crecimiento mucho más acelerado que lo planeado, al aprovechar que sus competidores se vieron afectados por el cierre de las actividades económicas; esto creó que la demanda creciera en gran manera, sin embargo, organizacionalmente la empresa no estaba preparada para estos cambios tan repentinos, causando mayor presión y estrés laboral a los empleados, alargando jornadas laborales, cumpliendo más funciones, etc.

Además, es importante mencionar que Industrias Magaña L., El Salvador, es quien abastece en gran parte de inventario a los países de Centroamérica y un porcentaje menor de inventario a México; El Salvador se demoró en la producción por la falta de inventario en la cadena de abastecimiento de los dos meses de confinamiento. Es importante destacar que a pesar de los problemas que surgieron en los países, hubo ventas altas, por lo tanto, no hubo una afectación tan pronunciada en las finanzas de este.

En conclusión, en la empresa se ha podido evidenciar la presencia de un inadecuado clima organizacional, debido a la implementación de la nueva estructura de la empresa, esto debido al crecimiento que se ha generado, manifestándose en unas deficientes relaciones interpersonales y una falta de comunicación, motivación y compromiso con la ejecución de las funciones de cada empleado, creando un malestar laboral y con ello afectando directamente al desarrollo de la organización.

Ante todo, lo expuesto anteriormente se presentan las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo crear un modelo administrativo que mida el clima organizacional en los empleados de Industrias Magaña L., S.A. de C.V. dado el crecimiento empresarial que se está suscitando?
2. ¿Un buen clima organizacional genera un mejor desempeño en los empleados de Industrias Magaña L., S.A. de C.V.?
3. ¿La motivación de los empleados va ligado a un buen rendimiento y productividad?

## **1.2. Justificación de la investigación.**

Brindar motivación constantemente a los empleados no es una tarea sencilla y aún más cuando cada empresa cuenta con empleados con diversas personalidades, aspiraciones, comportamientos, etc., por tanto, no todos se van a motivar de las mismas maneras y en la misma proporción, es así como las empresas deben diseñar la formar en el que se maneje un ambiente neutral para que los empleados sean más eficientes, creativos, responsables y tengan un mayor compromiso con la compañía por la que trabajan.

En lo que respecta a las condiciones físicas en el trabajo, algunas empresas no proveen a sus empleados equipos, recursos, conexiones, herramientas o programas adecuados para que puedan realizar el trabajo remoto desde casa, de forma presencial o no se recibe el apoyo adecuado de parte del departamento de TI.

Además, las condiciones psicológicas requieren de mayor atención, ya que tienen su base en la salud psicológica de los empleados y en los riesgos psicosociales que se experimentan en las empresas, miden condiciones emocionales y los causantes de la tensión que pueden afectar el rendimiento, la motivación y la satisfacción en diferentes modalidades de trabajo, tanto la presencial como la remota desde casa.

En el trabajo remoto desde casa (cuando ha sido necesario por sospechas de COVID-19 en Industrias Magaña L., S.A. de C.V.), hay algunos empleados que no están implementando pausas para el descanso, tienen sobrecarga de tareas y están experimentando condiciones psicológicas fuertes como ansiedad, dificultad de concentración, estrés, irritabilidad y nerviosismo.

Lo anterior significa que se debe ser conscientes y recordar en todo momento que son las personas lo más importante de la empresa, ya que son ellas quienes dan vida a los procesos de las empresas y las hacen mantenerse a través del tiempo.

Por lo que resulta esencial que se les cuide y exprese gratitud por el arduo trabajo que están haciendo, para que sus empresas salgan más fuertes que nunca de esta crisis y de cualquier otra. Porque todo lo que están haciendo hoy importa, y en el futuro;

cuando se mire atrás se podrá confirmar, lo importante que fueron sus esfuerzos y creencias en los resultados obtenidos.

En cuanto al clima organizacional, factor a estudiar, se debe aclarar que esto no solo corresponde al ambiente de trabajo en el que se desarrollan las tareas, sino también a un aspecto intangible en el que se deben tener en cuenta todo tipo de relaciones que se desarrollan entre los empleados, aspecto que no siempre se considera con la importancia que realmente tiene. En la actualidad, es necesario que las empresas se preocupen por conocer qué motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional; ya que el buen o mal comportamiento de los individuos en la organización, trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la empresa.

En consecuencia, se denota que al no indagar con lo anterior al personal que no gestione de manera adecuada sus emociones, puede conllevar a ser conflictiva y poco comunicativa en una situación que le produzca tensión, por ende, se considera elemental que se enfatice más en el desarrollo del manejo de emociones dentro de toda organización.

Es importante que las empresas pongan atención al tema del clima organizacional, dado que incide directamente en los aspectos emocionales y psicológicos de los empleados y, por ello, en cómo desarrollan sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo.

Industrias Magaña L., S.A. de C.V., con sus más de 30 años ha experimentado incontables cambios, desde su crecimiento estructural hasta su crecimiento administrativo, lo que ha llevado a buscar estrategias en la administración de esta. Su crecimiento acelerado en sus operaciones le ha causado problemas en su estructura organizacional, tensionando en cierta manera su clima organizacional, por lo cual necesita evaluar los aspectos en lo que se está fallando y buscar alternativas y soluciones, así como encontrar un modelo administrativo organizacional estratégico que le ayude a desarrollar un adecuado clima organizacional.

Los resultados obtenidos en este estudio beneficiarán a Industrias Magaña L., S.A. de C.V., y a sus empleados, al poder crear un modelo que pueda medir el clima organizacional, que se pueda acoplar correctamente a las necesidades de la empresa y empleados.

Además, no se debe dejar de lado que en la actualidad la administración de recursos humanos desempeña un rol muy importante en la planeación y en el logro del éxito de una organización que, en el pasado, la alta gerencia espera que sus administradores de recursos humanos apliquen sus conocimientos especiales, y que sean socios estratégicos en el desarrollo y la implementación de su plan estratégico. La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de RRHH, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

- Construir un modelo administrativo organizacional estratégico que mida el clima organizacional y fortalezca el crecimiento industrial entre empleado y empleador en Industrias Magaña L., S.A. de C.V.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Elaborar un diagnóstico en Industrias Magaña L., S.A. de C.V. haciendo uso del análisis FODA, para conocer los puntos de mejora en el clima organizacional.
- Desarrollar los instrumentos de investigación a través de encuestas dirigidas a los empleados de administración y producción de Industrias Magaña L., S.A. de C.V.
- Estructurar y presentar el modelo administrativo para el fortalecimiento organizacional de Industrias Magaña L., S.A. de C.V.

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1. Generalidades de la Empresa**

#### **2.1.1. Antecedentes**

Industrias Magaña L., S.A. de C.V. nace con la importación de antenas aéreas para T.V. en el año 1989, en tiempo de la guerra civil en El Salvador, con poco personal, pero con férrea convicción en Dios, que sería él quien proveería la oportunidad de desarrollarse dentro del sector industrial de aquel entonces; los tiempos fueron duros, pero siempre contó con el apoyo de la familia Magaña; con el tiempo incursionó en la comercialización de otros productos logrando de esta forma consolidarse como una compañía de renombre dentro de El Salvador.

A partir del año 2000, su fundador Jorge Luis Magaña López, emprendió una nueva etapa y abrió una sucursal en Guatemala, su extensa gama de productos le permitió lograr posicionarse rápidamente, eso lo motivó para iniciar operaciones en Honduras en el año 2002, bajo el nombre de Corporación Titanio, con la experiencia obtenida se consolidó dentro del mercado de ese país y en 2004 inició operaciones en Nicaragua logrando también todas las metas trazadas, en ese momento ya se contaban con clientes en sectores de Panamá y República Dominicana; en el 2005 inició operaciones en sucursales de Ciudad de México y Costa Rica, cumpliendo así la primera etapa del sueño.

En el 2007 inició operaciones en las sucursales de Tapachula y Guadalajara en México, al mismo tiempo se comenzaron operaciones con distribuidores a nivel de Suramérica. Desde el 2010 exporta algunos de sus productos hacia África y Belice. En el año 1997 la empresa crea la fábrica de reguladores en El Salvador, misma que en el año 2002 fue trasladada a China. En el año 2005 Industrias Magaña L., S.A. de C.V. monta en la República Popular de China, la maquila de estufas, que cinco años después fue trasladada hacia El Salvador donde actualmente se ensamblan las estufas de las marcas IML®, TITÁN®, TRES B® y ECOCINA®. En el 2018 la empresa inicia operaciones en Panamá, dando cobertura al 95% del territorio centroamericano.

## 2.2. Teoría de la Administración

Las teorías de la administración son propuestas realizadas tras estudiar los factores que inciden directa e indirectamente sobre el desempeño de las organizaciones y de los individuos que las componen, las ha habido con diferentes enfoques a través de los años y no hay una definitiva.

A continuación, se hace una sinopsis de los aspectos más sobresalientes de cada una de las siguientes teorías de la administración, también llamadas escuelas del pensamiento administrativo.

Estas son las principales teorías de la administración, sus enfoques, representantes y aportaciones.

La teoría clásica (1916): Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Por tal razón, concibe al hombre como un *homo economicus*, la cual percibe una remuneración por sus laborales y busca la máxima eficiencia.

La teoría científica: El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903, tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización y su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico, basándose en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un *homo economicus* y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción y los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del empleado.

La teoría humanista: El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas

y se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Por esta razón, considera al empleado un hombre social y las aportaciones estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del empleado, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales; entonces, el nivel de producción depende de la integración social y Los incentivos principales del empleado son los sociales y los simbólicos; por tanto, los resultados son la eficiencia óptima.

La teoría del comportamiento: Su representante es Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal y la informal y se enfoca en la psicología organizacional, por tal razón, el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social y Los aportes de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslow de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.

La teoría neoclásica: Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica, en ella considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente y los aportes de esta teoría es que les asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los empleados con los objetivos organizacionales.

La teoría estructuralista: Su representante es James Burnham en 1947 y la perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente, tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. Además, la organización es considerada una unidad social grande y compleja, ya que se basa en

un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones.

Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Por ello, los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales y los incentivos son materiales y sociales.<sup>3</sup>

### **2.3. Un modelo de comportamiento temprano: la teoría X y la teoría Y de McGregor**

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.

Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica de cómo se ven los gerentes a sí mismos en relación con otros y referente a este punto de vista requiere algún pensamiento sobre la percepción de la naturaleza humana. Las teorías “X” y “Y” son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. Por esta razón, McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”.

Suposiciones de la teoría X. Las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor, están incluidas en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

---

<sup>3</sup> (s.f.) *Principales teorías administrativas: enfoques y representantes*. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

- Los seres humanos promedio prefieren/ ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.

Suposiciones de la teoría Y McGregor ve las suposiciones bajo la teoría Y como sigue:

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuida ampliamente, no estrechamente, en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo son utilizadas de manera parcial. Es obvio que estas series de suposiciones son fundamentalmente distintas. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Hay poca duda de que cada serie de suposiciones afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

Aclaración de las teorías McGregor estaba aparentemente preocupado de que la teoría X y la teoría Y pudieran ser malinterpretadas. Los siguientes puntos aclaran algunas áreas de malentendidos y mantienen las suposiciones en la perspectiva apropiada.

Primero, las suposiciones de las teorías X y Y son sólo eso: suposiciones, porque no son prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales. Más bien, estas suposiciones deben ser probadas contra la realidad; Más aún, son deducciones intuitivas y no se basaban en investigación.

Segundo, las teorías X y Y no implican una administración “dura” o “suave”, ya que el enfoque “duro” puede producir resistencia y antagonismo, mientras que el enfoque “suave” puede resultar en una administración de *laissez-faire* (dejar hacer) y no es congruente con la teoría Y. El gerente efectivo reconoce la dignidad y capacidades, así como las limitaciones de las personas y ajusta el comportamiento como lo exige la situación.

Tercero, las teorías X y Y no deben ser contempladas como que están en una escala continua, con X y con Y a extremos opuestos. No son cuestión de grado; más bien se considera como puntos de vista de las personas completamente diferentes.

Cuarto, el análisis de la teoría Y no es un caso para administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Bajo la teoría Y, la autoridad es vista sólo como una de las muchas formas como un gerente ejerce el liderazgo.

Quinto, la variedad de tareas y situaciones requiere diferentes enfoques a la administración, por esta razón, en ocasiones, autoridad y estructura pueden ser efectivas para ciertas tareas, como lo determinó la investigación de John J. Morse y Jay W. Lorsch. Ellos sugieren que diferentes enfoques son efectivos en situaciones distintas. Así, la empresa productiva es aquella que ajusta los requisitos de la tarea a las personas y la situación particular.

#### **2.4. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas

a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

La jerarquía de las necesidades Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
5. Necesidad de autoactualización. Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo. (Ver Anexo 2).

El concepto de Maslow de una jerarquía de las necesidades ha sido sometido a considerable investigación. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recolectaron datos de 187 gerentes en dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses. Encontraron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas forman una jerarquía. Sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras, y que las otras necesidades sólo surgirían cuando las necesidades biológicas están razonablemente satisfechas. Encontraron, además, que, al nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía con el individuo: en algunos individuos las necesidades sociales predominan, en tanto que, en otros, las necesidades de autoactualización son las más fuertes. En otro estudio de la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco

años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía. Más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto, sus necesidades de afiliación, estima y auto actualización tienden a crecer. No obstante, insisten que el movimiento ascendente de la necesidad de destacar resulta de cambios en ascenso en la carrera y no de la satisfacción de necesidades de más bajo orden.<sup>4</sup>

## **2.5. La motivación humana**

Motivación es tener y poner un “motivo” en “acción”. Por lo tanto, la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación es un impulso interno que refleja las influencias de estímulos internos y/o externos.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

El comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

El comportamiento es motivado: Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

El comportamiento está orientado hacia objetivos: Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

La motivación es un factor que debe interesar a todo responsable de recursos humanos, quien deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo con la realidad de su organización y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta

---

<sup>4</sup> Koontz H., Wehrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 419

que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los empleados.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

1. Capacitación.
2. Remuneraciones.
3. Condiciones de trabajo.
4. Motivación.
5. Clima organizacional.
6. Relaciones humanas.
7. Políticas de contratación.
8. Seguridad.
9. Liderazgo.
10. Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los empleados y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un

desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.<sup>5</sup>

## **2.6. Modelos de comportamiento organizacional**

Los modelos son el núcleo de la administración racional, son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos. Entre ellos se mencionan los cinco siguientes:

### **2.6.1. El modelo autocrático**

Tiene sus raíces en la historia, y fue sin duda el modelo predominante en la revolución industrial. Quienes se hallan al mando deben tener el poder de ordenar “usted hace esto, o se atiene a las consecuencias”, lo que significa que se sancionará al empleado que no siga las órdenes. En un ambiente autocrático, la orientación de los administradores es la autoridad oficial, formal. Esta autoridad se delega por el derecho de mando sobre la gente a la cual se aplica. La administración cree que sabe lo que es mejor, y que la obligación del empleado es acatar las órdenes. Supone que hay que dirigir, persuadir y presionar a los empleados para que trabajen, y que lograrlo es tarea de la administración.

### **2.6.2. El modelo de custodia**

La orientación resultante de los administradores es hacia el dinero para pagar sueldos y prestaciones. Como las necesidades físicas de los empleados ya se satisfacen razonablemente, el patrón considera las necesidades de seguridad como fuerza motivadora. Si la organización no tiene la riqueza para pagar pensiones y otras prestaciones, no puede adoptar un enfoque de custodia. El enfoque de custodia produce en los empleados dependencia de la organización. Más que ser dependientes del empleador para ganarse el salario semanal, los empleados dependen ahora de las organizaciones para su seguridad y bienestar. Si los empleados tienen un excelente

---

<sup>5</sup> (s.f.) *¿Qué es la motivación humana?* Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-motivacion-humana.html>

seguro de gastos médicos donde trabajan, no pueden darse el lujo de renunciar, aunque vean mejores perspectivas en otra parte. (Ver anexo 8)

### **2.6.3. El modelo de apoyo**

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el “principio de relaciones de apoyo”, como las expresó Rensis Likert, quien dijo: El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que, en todas las interacciones y las relaciones con la organización, cada miembro vea, a la luz de sus antecedentes, los valores y las expectativas, y que considere que es una experiencia de apoyo mediante la cual pueden construir y mantener su sentido de valor e importancia personales.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder o el dinero. Mediante el liderazgo, la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr, en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces. El líder supone que los empleados no son pasivos por naturaleza ni se resisten a las necesidades organizacionales, sino que son así por un ambiente de trabajo que ofrece un apoyo inadecuado.

### **2.6.4. El modelo colegiado**

El término “colegiado” se refiere a un cuerpo de gente que trabaja junta en cooperación. El modelo colegiado, que incorpora un concepto de equipo. Existe una relación de contingencia en que el modelo colegiado tiende a ser más útil con labores no programadas, un ambiente intelectual y una considerable libertad de trabajo.

### **2.6.5. El modelo de sistemas**

Es un modelo emergente de comportamiento organizacional y refleja los valores propios del comportamiento organizacional positivo, que se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados. En este enfoque, los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía,

fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad. Al parecer, estas capacidades positivas se relacionan con los resultados clave de la ciudadanía organizacional, actuación valiente basada en principios (comportamiento ético), desempeño objetivo y satisfacción de los empleados. Los administradores que aplican el modelo de sistemas protegen y cultivan con cuidado a sus empleados para desarrollar una cultura positiva en el sitio de trabajo que produzca el éxito organizacional y empleados comprometidos.<sup>6</sup> (Ver anexo 9)

## **2.7. Escala de Likert**

La escala de Likert fue creada hace un siglo por el afamado psicólogo Rensis Likert, es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta.

La escala de Likert contiene preguntas definidas y de opción múltiple que pueden ser contestadas con facilidad, al mismo tiempo que facilitan una medición de datos sencilla de interpretar por métodos estadísticos.

Escala de satisfacción, esta escala puede ir desde los 3 hasta los 7 puntos de respuesta que contienen polos positivos, negativos y una opción neutra conectada con opciones de respuesta intermedias, unas opciones son el límite ideal para evitar que la persona encuestada se sienta confundida además que incluye un rango de opiniones que va de un extremo a otro.<sup>7</sup>

Esta es el tipo de modelo que se utilizó para la elaboración de encuesta en los empleados de Industrias Magaña L., S.A. de C.V.

---

<sup>6</sup> Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 33 - 38

<sup>7</sup> Hammond M. (s.f.) *Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

## **2.8. Definiciones y componentes de un plan estratégico**

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantear dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función de su posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, se encuentra con elementos comunes que se acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.<sup>8</sup>

## **2.9. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). (Ver Anexo 3)

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o

---

<sup>8</sup> Marciniak R. (2013, 7 enero). *¿Qué es un plan estratégico?* Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad).

Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Un ejemplo de una estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un departamento legal excelente (una fortaleza) para recaudar casi 700 millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Éste sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición

precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.<sup>9</sup>

## **2.10. Definiciones de Diagnóstico según autores.**

Son diversos los métodos de investigación, que puede un experto optar, siempre y cuando estos resulten aptos para el fenómeno del cual se trata, ya que no es posible que, de una forma u otra, pueda este encontrar la realidad.

Es por ello, que a lo largo de los años de estudio y de investigación la metodología, se ha encargado de moldear un sinfín de métodos que contribuyan a la captación idónea de la realidad, tal es el caso, de la investigación diagnóstica. (Ver anexo 4)

Algunas definiciones son las siguientes:

### **Investigación Diagnóstica según Sampieri**

Este autor es uno de los más eminentes y renombrados en el área de la metodología. La investigación diagnóstica supone un análisis de situaciones, el análisis de situación es un momento complejo que desafía a conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad que denominamos situación, incluyendo lo que está sucediendo, a quienes están actuando sobre y los límites de esa realidad.

### **Concepto según Rovere**

Este autor, manifiesta que la investigación diagnóstica, coincide en definición con el análisis de situación, el cual ejemplifica de la siguiente forma, al señalar que el mismo está compuesto por una serie de etapas, cuales son:

- Identificación de la problemática.
- Delimitación de campo.

---

<sup>9</sup> David F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. 9 edición, ediciones Pearson. Pág. 200 - 201

- Identificación de los actores sociales.
- Análisis de la problemática.
- Análisis sincrónico.

Lo primero que debe de realizar es identificar la realidad y con ella, que es lo que se desea investigar, debiendo realizarse de forma inmediata una plena delimitación de esta, es decir, debe de volverse en un fenómeno concreto y tratable desde cualquier perspectiva.<sup>10</sup>

### **Concepto según Ángel María Fierro Martínez**

Diagnóstico empresarial del se puede definir diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.<sup>11</sup>

### **2.11. Rotación de personal**

La rotación de personal es el proceso por el cual una empresa reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada que son ingresos de personas por medio de los contratos y salida de empleados, que son despedidos, los cuales no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento.

El índice de rotación de personal es el indicador que mide la relación entre los empleados que se incorporan a la empresa, así como de los que salen. Este indicador da un porcentaje que permite conocer si nuestra rotación de personal es elevada o, por el contrario, escasa.

---

<sup>10</sup> (s.f.) *Investigación diagnóstica según actores*. Recuperado de <https://tesisplus.com/investigacion-diagnostica/investigacion-diagnostica-segun-autores/>

<sup>11</sup> (s.f.) *Diagnóstico empresarial*. Recuperado de <https://www.monografias.com/docs/Diagnostico-empresarial-F3MRK5TFC8G2Z>

La rotación de personal es un tema de gran importancia debido al impacto económico, así como de imagen que genera no solamente en el área de gestión humana sino en la totalidad de la organización.

Respecto al impacto económico la alta rotación de personal afecta a las empresas, ya que en cada nuevo empleado se invierten recursos monetarios, desde su contratación, capacitación y adaptación en el área de trabajo, hasta en el momento de los desembolsos de la desvinculación del personal.

Lo anteriormente expuesto justifica en gran medida la importancia de determinar y analizar los factores que ocasionan la rotación de personal, ya que sus consecuencias trascienden los aspectos económicos asociados con la vinculación y entrenamiento del nuevo personal e impactan en la productividad, la imagen corporativa y el clima organizacional.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Coll F. (s.f.) *Rotación de personal*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>

## **Capítulo III: Metodología de la investigación**

### **3.1. Tipo de investigación**

#### **3.1.1. Investigación descriptiva**

Para este trabajo se utilizó el tipo de investigación descriptiva; ya que el objetivo era definir con mayor precisión la opinión, la actitud y el comportamiento de los empleados de Industrias Magaña L., S.A. de C.V. respecto al clima organizacional que se vive en la misma, examinando las características de la problemática, obteniendo así, un análisis de sus causantes.

#### **3.1.2. Población**

Industrias Magaña L., S.A. de C.V. cuenta con 174 empleados, en este caso, la población de la investigación. (Ver Anexo 6).

Para obtener resultados con mayor certeza, para esta investigación se utilizó el total de la población, por lo que no hay necesidad de definir el tipo de muestreo (probabilístico o no probabilístico).

### **3.2. Técnicas e instrumentos utilizadas**

#### **3.2.1. La encuesta**

El instrumento que se utilizó en la investigación fue la encuesta, utilizando un cuestionario, con el cual se persiguió recabar de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta.

El cuestionario constó con preguntas de opción múltiple (Ver Anexo 1): Las preguntas de opción múltiple fueron de preguntas cerradas, en la que el encuestado tuvo que seleccionar una sola alternativa de una lista dada de opciones y contó con dos preguntas abiertas.

Cuestionario en línea: A la población a la cual se le realizó el estudio se les envió el cuestionario por la aplicación de WhatsApp, esto se efectuó con la ayuda del departamento de comunicaciones de RRHH por el cual, se les solicitó que lo complementaran.

### **3.3. Procedimiento**

Para poder llevar a cabo la investigación, el equipo de trabajo tuvo una conversación con dos personas importantes dentro de la empresa; el Director Financiero y la Gerente de Recursos Humanos, quienes demostraron el interés a este tema y a su vez avalaron el desarrollo de las encuestas para ser resueltas de manera virtual, además se ofrecieron a colaborar en lo posible para agilizar el proceso de una forma objetiva.

El cuestionario de la encuesta fue revisado y aprobado por la Gerencia de Recursos Humanos y anunciado a los empleados por medio de correo electrónico y un grupo de WhatsApp donde está toda la población de Industrias Magaña L., S.A. de C.V., esto se efectuó con tres días de anticipación para una mejor organización en los sectores de trabajo.

Para poder determinar el diagnóstico se pasó la encuesta al 100% de la población de Industrias Magaña L., S.A. de C.V., cumpliendo con las siguientes fases: Se identificó la razón para realizar la encuesta, se obtuvo el compromiso de la dirección, se preparó y realizó una prueba preliminar del instrumento de encuesta, se aplicó la encuesta, se tabularon y analizaron los resultados, se retroalimentó a las jefaturas. El diagnóstico desempeña un papel clave para determinar cómo proceder y por lo general se debaten abiertamente varias opciones útiles más que imponer una sola y mejor manera de proceder.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 232

### **3.4. Análisis estadístico o de información**

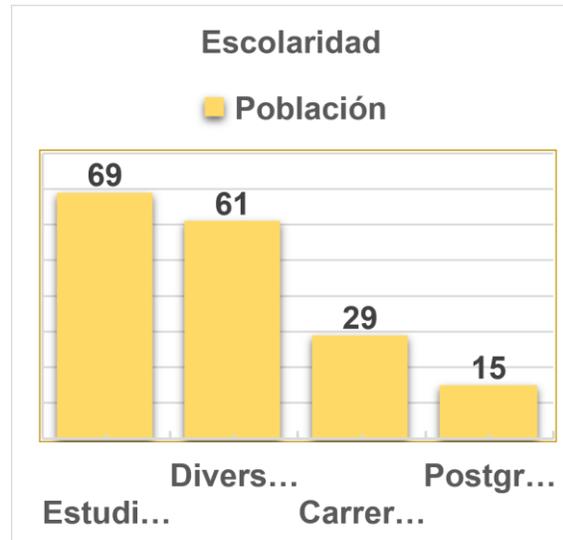
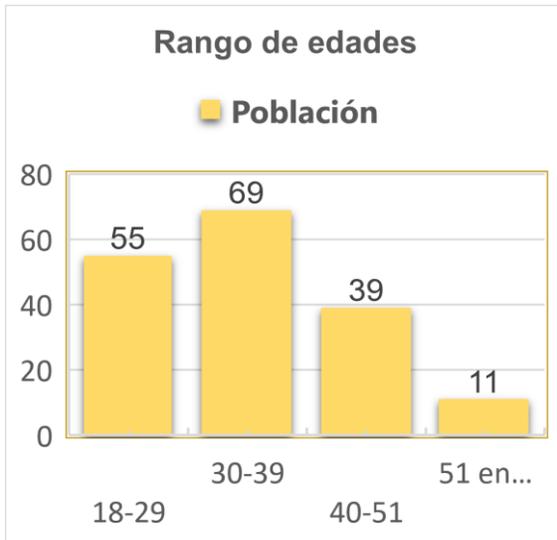
La encuesta se realizó en forma de bloques de personas, para llevar un control de las personas que la estaban llenando, se obtuvo un listado con la población donde se marcó el código de empleado para un mejor control, además con el llamado de los bloques, se hizo con el fin de no interrumpir las actividades productivas. Se procedió en hacer un llamado de quince personas por hora, comenzando por el área de estufas, materia prima, reguladores, control de calidad, bodega, administración, vendedores y reparto.

El procedimiento que se utilizó para que la población realizara con satisfacción y con certeza la encuesta, fue por medio del celular de cada empleado para llenar la encuesta, proporcionando datos wifis, y a la persona que no poseía celular Android o IOS, se les facilitó una computadora.

El tiempo estimado para abarcar a la población de 174 empleados fue de un rango de una semana.

## Capítulo IV: Resultados de la encuesta

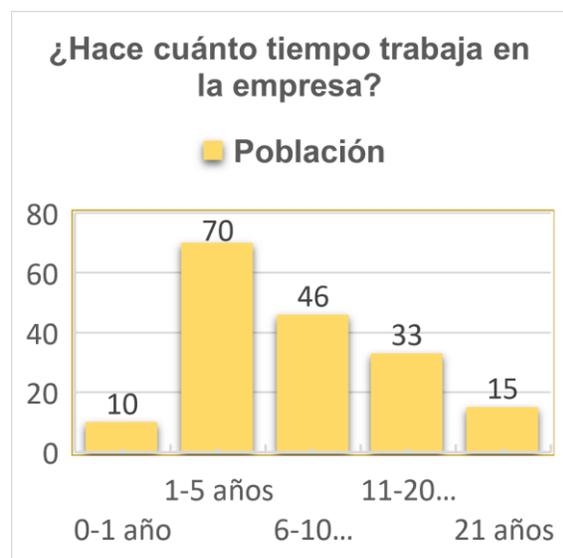
### 4.1. Demografía



**Gráfico 1: Rango de edades**

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"

**Gráfico 2: Escolaridad**

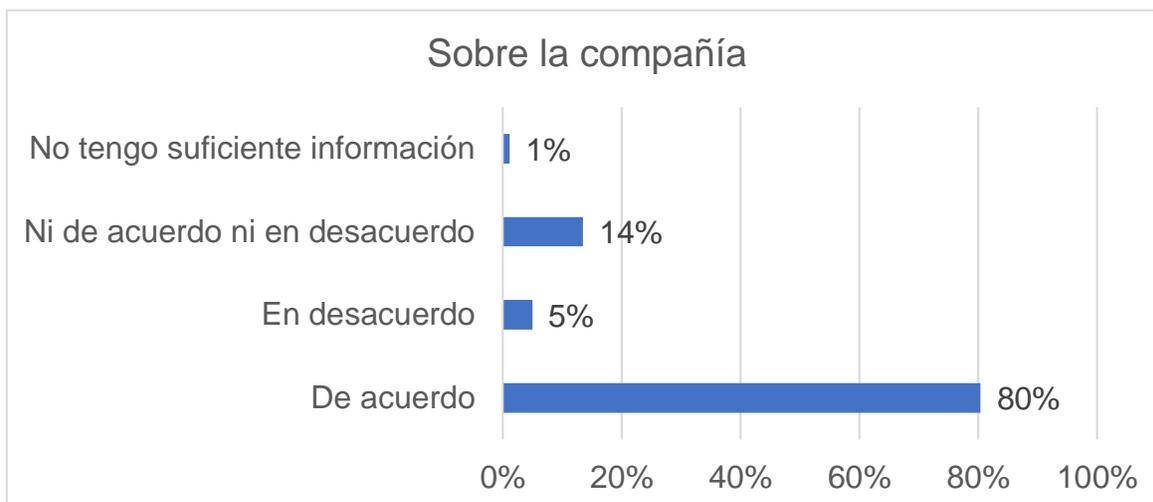


**Gráfico 3: Estado Civil**

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"

**Gráfico 4: Tiempo de laborar**

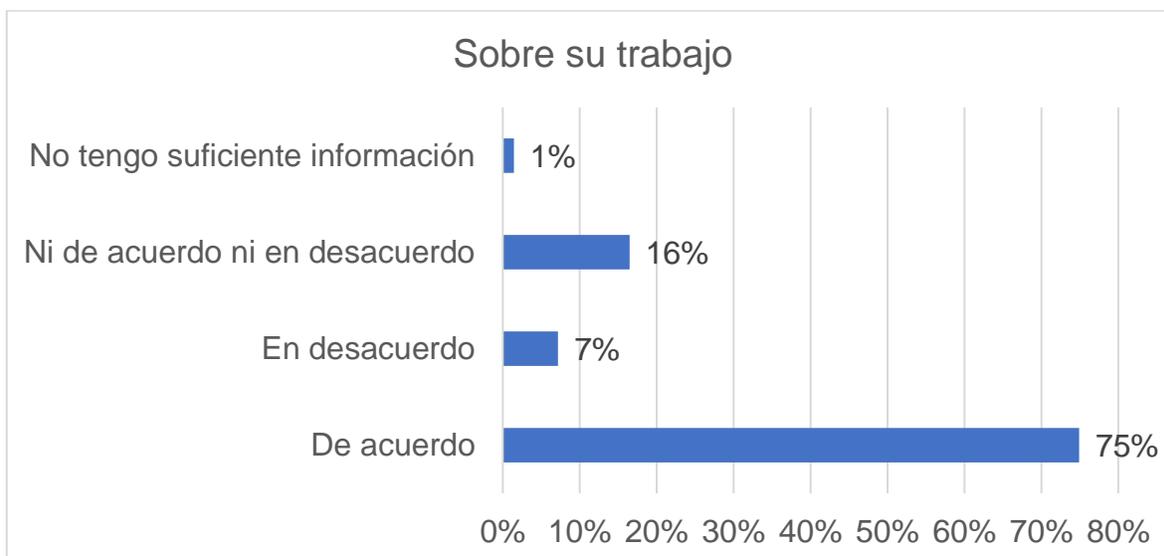
## 4.2. Resultados globales



**Gráfico 5. Sobre la compañía**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

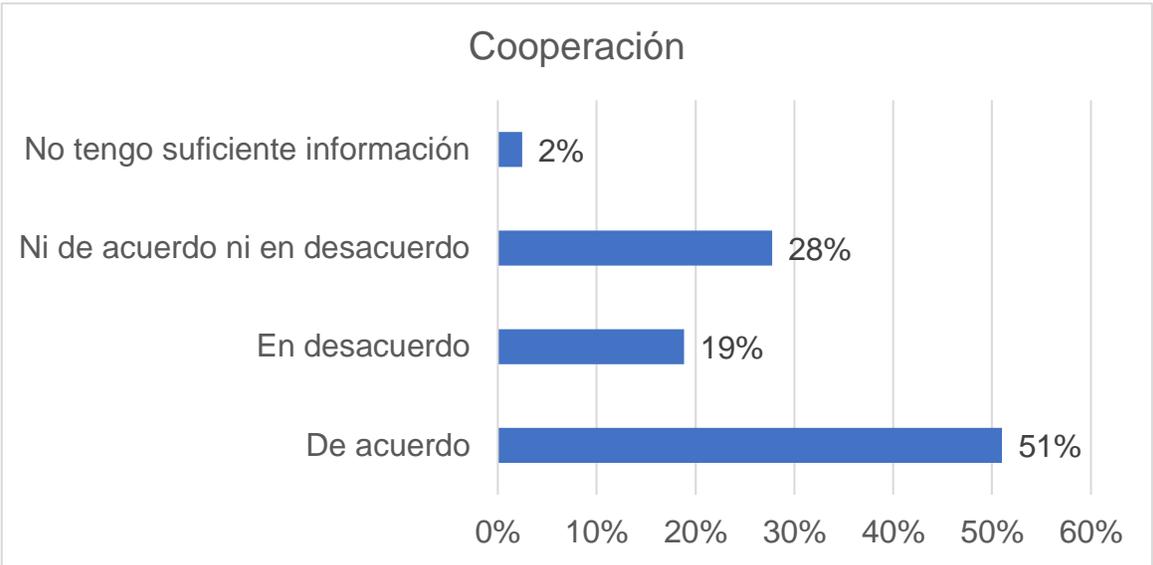
Según el estudio realizado se muestra que el 80% de los empleados de Industrias Magaña L., S.A. de C.V., están de acuerdo con la empresa, es decir, que en términos generales están satisfechos de pertenecer a dicha empresa. Lo cual hace ver que aún por las circunstancias fortuitas que se han vivido (COVID-19), el empleado sigue confiando en la empresa.



**Gráfico 6: Sobre su trabajo**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

La mayoría de los empleados concuerda que están satisfechos con el trabajo que realizan dentro de la empresa, considerando que están acorde a sus metas personales, que sus ideas son escuchadas y que sus tareas son apegadas a la función que le corresponden. Demostrando que realizan su trabajo con una buena actitud.

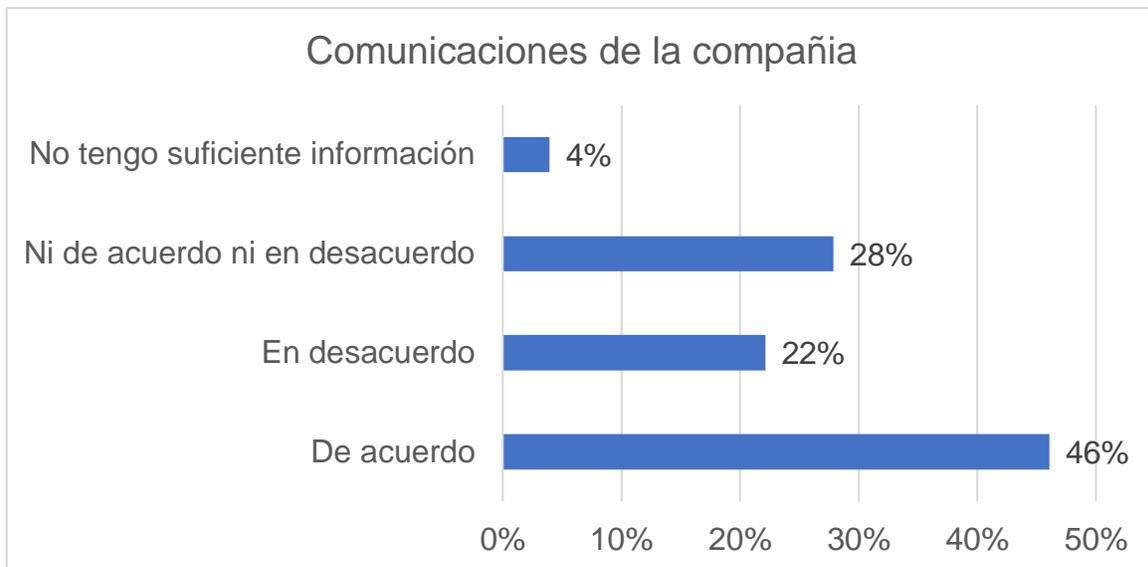


**Gráfico 7: Cooperación**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

Uno de los puntos más críticos encontrados en este estudio es lo relacionado a la cooperación, a pesar de que un poco más de la mitad (51%) está de acuerdo de que hay una buena cooperación dentro de la empresa, el restante no está satisfecho con el nivel de cooperación que existe.

Esto señala que no existen verdaderos liderazgos (jefaturas) que velen por una buena armonía y trabajo en equipo dentro de los empleados. Esto puede indicar, además, que solo existe un esfuerzo laboral de tipo individual y no colectivo, pudiendo ser así, que las metas a cumplir sean más difíciles de alcanzar.

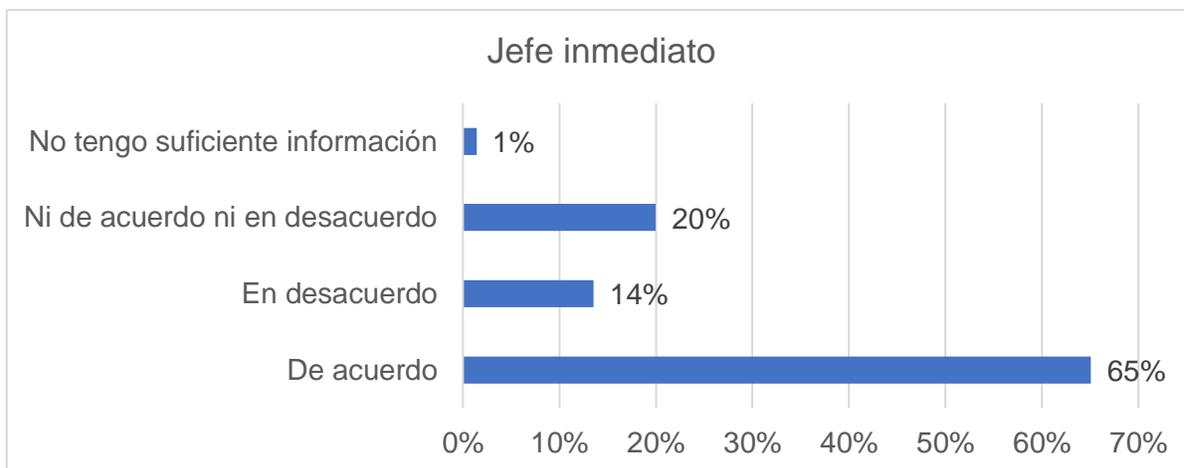


**Gráfico 8: Comunicaciones de la compañía**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

Las comunicaciones dentro de la empresa es otro punto de mayor deficiencia que existe, al parecer no se cuenta con un buen flujo de información a transmitir a todos los empleados. Los jefes inmediatos no están cumpliendo con la función de informar a sus equipos de trabajo a cerca de los asuntos que les afectan o sobre los desempeños o logros que pueda tener la empresa.

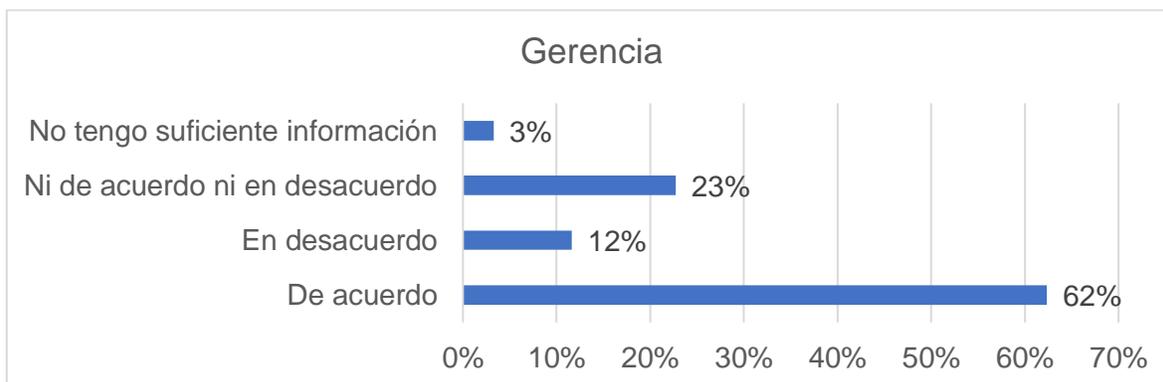
Esto demuestra que no hay una red de comunicación efectiva y que a largo plazo puede ser perjudicial para la empresa, dado que, la empresa no está logrando transmitir sus objetivos, metas y visiones a todos sus empleados, teniendo como consecuencia una falta de alineación de su plan estratégico en todas las áreas de la empresa.



**Gráfico 9: Jefe Inmediato**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

El resultado de este apartado suscita un análisis más profundo, si se vuelve a los gráficos 7 y 8, se puede observar deficiencias muy marcadas en cooperación y comunicación, lo cual puede indicar que no existe un verdadero liderazgo de las jefaturas de cada área, o en este caso de sus jefes inmediatos, sin embargo en este resultado se puede ver que un 65% de los empleados están de acuerdo con el trabajo de sus jefes inmediatos, esto puede indicar que el empleado percibe cierto temor al momento de hablar o calificar a sus jefes inmediatos, y esto viene a afirmar que no existe un verdadero liderazgo de parte de las jefaturas, siendo este un problema si se desea tener un buen clima organizacional.

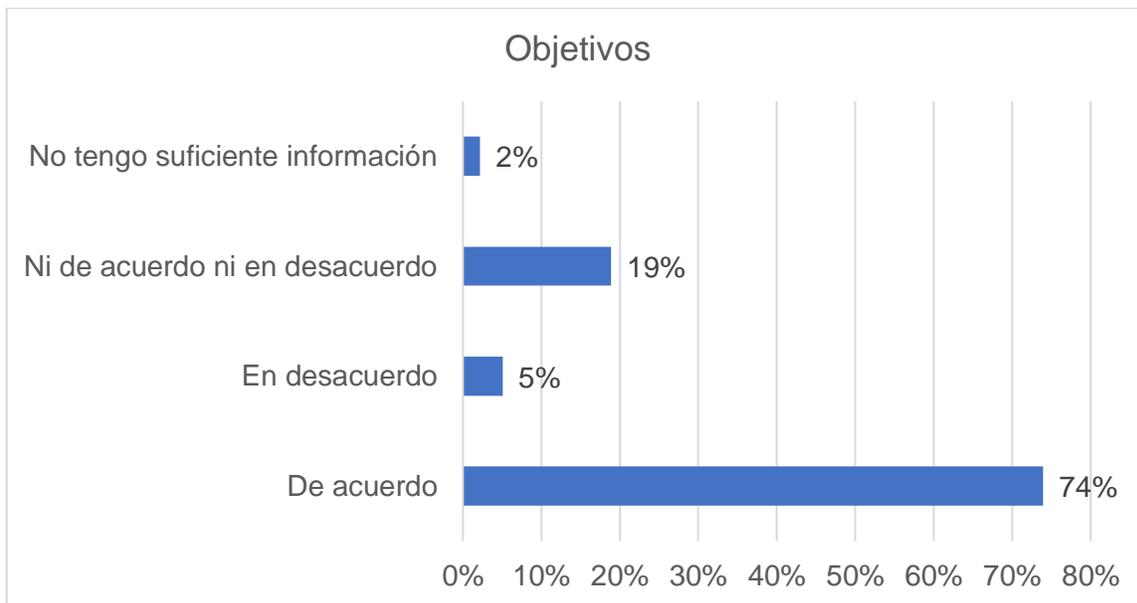


**Gráfico 10: Gerencia**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

Según los resultados, la gerencia tiene una aprobación aceptable a cerca de su desempeño y trabajo, sin embargo, el porcentaje obtenido (62%), habla de la necesidad de mejorar el liderazgo que se está viviendo en Industrias Magaña L., S.A. de C.V.

Los gerentes deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad si quieren resolver los problemas entre personal de línea y de apoyo.<sup>14</sup>



**Gráfico 11: Objetivos**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

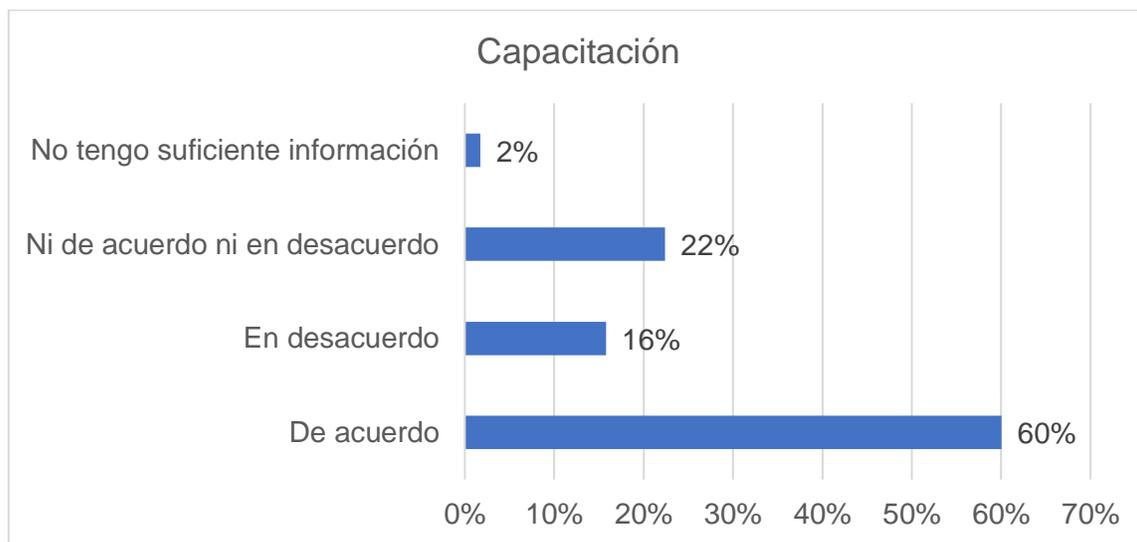
A pesar de las problemáticas de cooperación y de comunicación que se muestran según este estudio, los empleados reconocen el funcionamiento de los objetivos de la empresa, tienen claros cuáles son sus objetivos según sus áreas y que están alineados a la contribución de cada uno.

Este punto es importante, dado que, la buena funcionalidad de una empresa se basa en que tan buen alineados y claros están sus objetivos generales.

---

<sup>14</sup> Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 270

Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. Sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura de organización, las personas deben comprenderla para que funcione. La comprensión se ayuda materialmente del uso apropiado de cuadros de organización, descripciones de puesto precisas, de especificar las relaciones de autoridad y de información y la introducción de metas específicas para puestos concretos.<sup>15</sup>



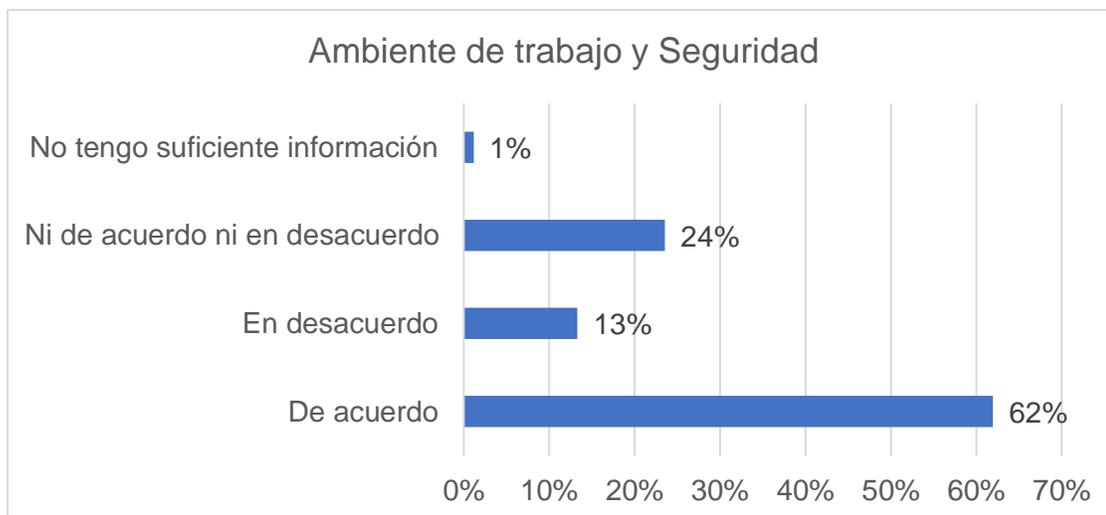
**Gráfico 12: Capacitación**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

El 60% de los empleados reconoce que la empresa proporciona los mecanismos necesarios para una adecuada capacitación que les ayude a formar conocimientos técnicos para desempeñar adecuadamente su trabajo, el cual es importante dado que es una industria. Además, estas capacitaciones son de ayuda para un crecimiento dentro de la empresa.

---

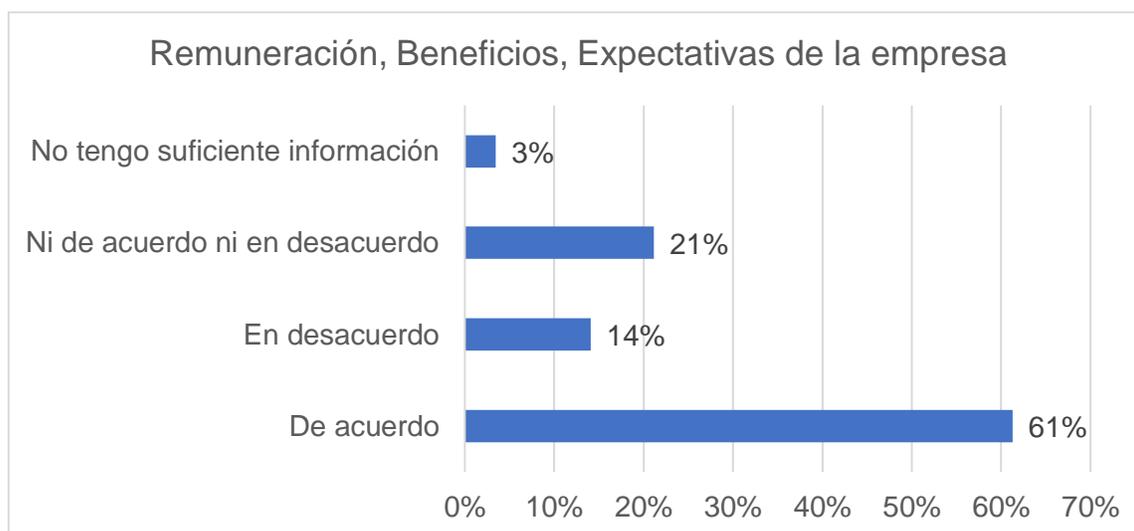
<sup>15</sup> Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 272



**Gráfico 13: Ambiente de trabajo y Seguridad**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

Este es un punto de reflexión, pues a pesar de que la mayoría considera que existe un ambiente agradable y productivo, que cuentan con herramientas y recursos para realizar un buen trabajo y que consideran que la empresa vela por su salud y seguridad, el resto no opina lo mismo. Esto puede indicar que no se están dando los elementos necesarios para crear un buen y adecuado ambiente laboral.

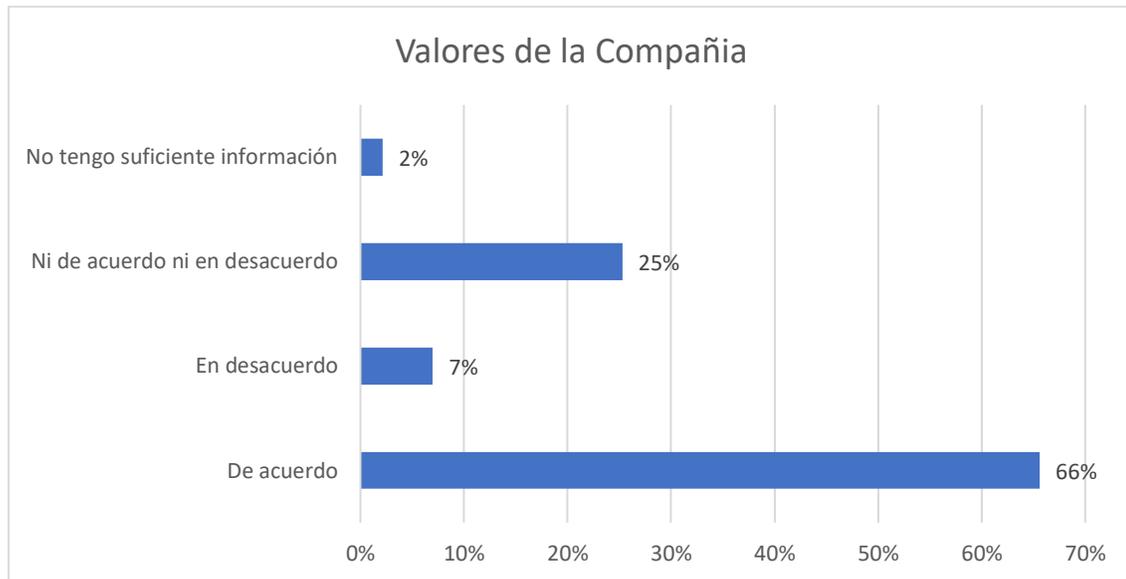


**Gráfico 14: Remuneración, Beneficios, Expectativas de la empresa**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

En términos de remuneraciones y beneficios que ofrece la empresa, la gran mayoría (61%) está conforme con tales compensaciones. Además, los empleados se consideran valorados por parte de la empresa. Esto es importante porque en la medida que se sientan bien recompensados su productividad y calidad de trabajo será mejor.

Los empleados que creen que no se les recompensa lo suficiente tratan de reducir sus sentimientos de inequidad mediante los mismos tipos de estrategias, pero se invierten sus acciones específicas. Pueden reducir la cantidad o calidad de su productividad, inflar el valor percibido de las recompensas obtenidas o negociar para obtener más recompensas.<sup>16</sup>



**Gráfico 15: Valores de la Compañía**

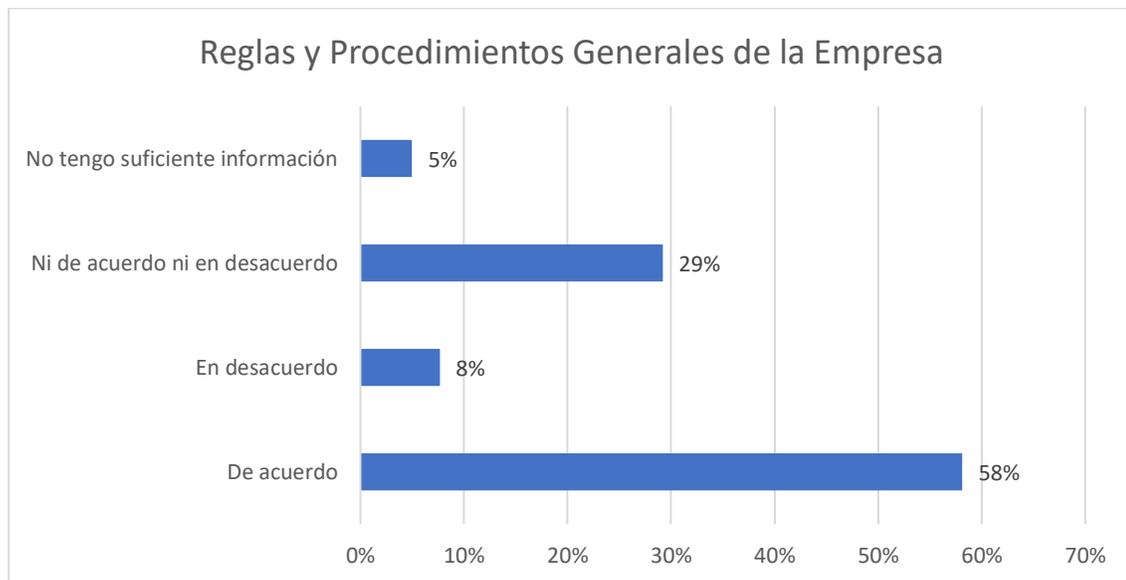
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

El 63% de los empleados están de acuerdo con los valores que se practican en la empresa. El hecho de que el porcentaje no sea más alto puede deberse a la comunicación que se muestra débil y deficiente.

---

<sup>16</sup> Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 128

El perfil de la empresa se conforma por personas, en especial los ejecutivos; y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia. Establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa a través de su visión al contestar la siguiente pregunta: “¿En qué queremos convertirnos?” En consecuencia, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado porque tienen efecto en la estrategia.<sup>17</sup>



**Gráfico 16: Reglas y Procedimientos Generales de la Empresa**  
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

Este es un punto al cual se le debe prestar mucha atención, dado la importancia que tienen las reglas y procedimientos generales en una empresa, en esta investigación se puede observar, como no existe un conocimiento pleno de ellas, esto puede ser causa por la falta de comunicación entre jefe y empleado, o por la complejidad que éstas puedan tener.

Lamentablemente, la información a menudo se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos de la alta gerencia no garantiza la comunicación. De hecho, muchas directivas no son comprendidas, o

<sup>17</sup> Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 134

siquiera leídas. En consecuencia, un sistema de realimentación es esencial para determinar si la información fue percibida como el emisor se proponía.<sup>18</sup>

### Acerca de la Compañía por área

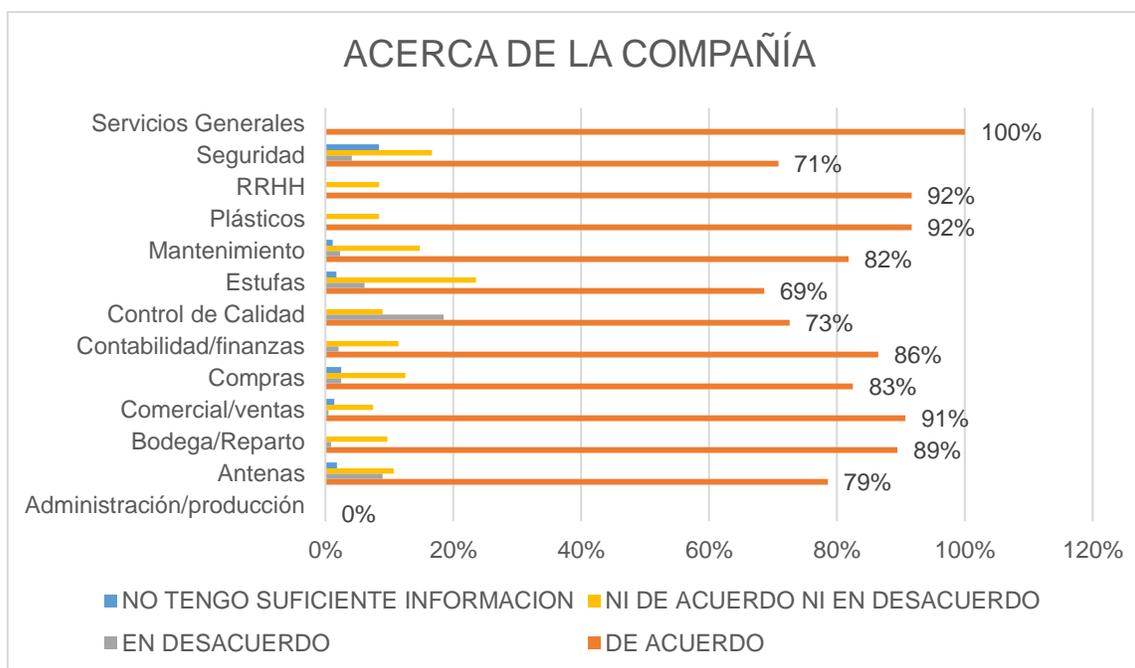
AREA	POBLACION	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACION
Administracion/producción	5	83%	3%	15%	0%
Antenas	7	79%	9%	11%	2%
Bodega/Reparto	19	89%	1%	10%	0%
Comercial/ventas	27	91%	0%	7%	1%
Compras	5	83%	3%	13%	3%
Contabilidad/finanzas	12	86%	2%	11%	0%
Control de Calidad	21	73%	18%	9%	0%
Estufas	51	69%	6%	24%	2%
Mantenimiento	11	82%	2%	15%	1%
Plasticos	9	92%	0%	8%	0%
RRHH	3	92%	0%	8%	0%
Seguridad	3	71%	4%	17%	8%
Servicios Generales	1	100%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>				

**Tabla 1: Acerca de la Compañía por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

Como se había observado anteriormente la satisfacción de los empleados en aspectos generales de Industrias Magaña L., S.A. de C.V. es bastante buena, resaltándose tres áreas en específico que muestran los niveles más bajos de aceptación, sin embargo, aún siguen siendo resultados favorables.

<sup>18</sup> Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 492



**Gráfico 17: Acerca de la compañía por área**

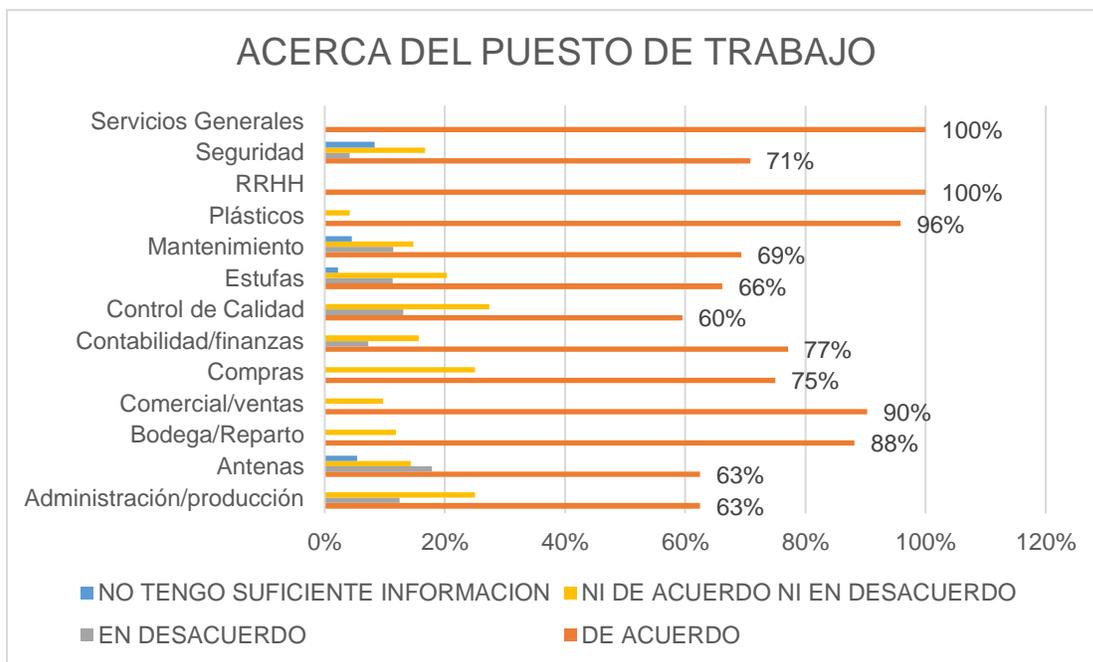
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

### Acerca del puesto de trabajo por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	63%	13%	25%	0%
Antenas	63%	18%	14%	5%
Bodega/Reparto	88%	0%	12%	0%
Comercial/ventas	90%	0%	10%	0%
Compras	75%	0%	25%	0%
Contabilidad/finanzas	77%	7%	16%	0%
Control de Calidad	60%	13%	27%	0%
Estufas	66%	11%	20%	2%
Mantenimiento	69%	11%	15%	5%
Plásticos	96%	0%	4%	0%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	71%	4%	17%	8%
Servicios Generales	100%	0%	0%	0%

**Tabla 2: Acerca del puesto de trabajo por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**



**Gráfico 18: Acerca de su puesto de trabajo por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

A pesar de que en términos generales hay una aceptación del trabajo que realizan los empleados dentro de la empresa, al profundizar se puede notar que hay cinco áreas (Administración/Producción, Antenas, Control de calidad, Estufas y Mantenimiento), que no muestran un nivel tan favorable de aceptación, esto hace pensar que existen factores que están impidiendo que los empleados sientan que su trabajo contribuye a la empresa o que son parte importante de ésta. Esto puede indicar que existe falta de motivación en los empleados o que su trabajo no les parece tan desafiante.

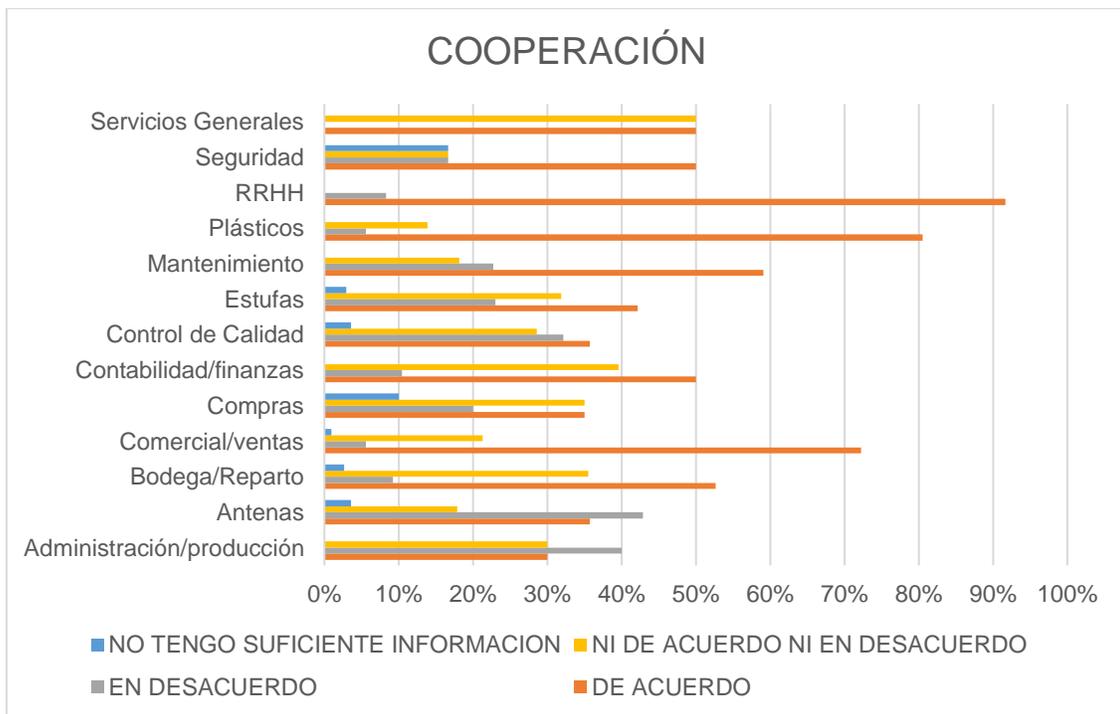
Visto en los términos de los factores motivacionales de Herzberg, el enriquecimiento del puesto ocurre cuando el trabajo mismo es más desafiante, se fomentan los logros, existe oportunidad de crecimiento y se proporciona responsabilidad, realimentación y reconocimiento.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 256

## Cooperación por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN	TOTAL
Administración/producción	30%	40%	30%	0%	100%
Antenas	36%	43%	18%	4%	100%
Bodega/Reparto	53%	9%	36%	3%	100%
Comercial/ventas	72%	6%	21%	1%	100%
Compras	35%	20%	35%	10%	100%
Contabilidad/finanzas	50%	10%	40%	0%	100%
Control de Calidad	36%	32%	29%	4%	100%
Estufas	42%	23%	32%	3%	100%
Mantenimiento	59%	23%	18%	0%	100%
Plásticos	81%	6%	14%	0%	100%
RRHH	92%	8%	0%	0%	100%
Seguridad	50%	17%	17%	17%	100%
Servicios Generales	50%	0%	50%	0%	100%

**Tabla 3: Cooperación por área** Fuente: *Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”*



**Gráfico 19: Cooperación por área**

Fuente: *Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”*

Como ya se había mencionado con anterioridad, la cooperación es un punto de flaqueza en Industrias Magaña L., S.A. de C.V., y como se observa en la “Tabla 3”, casi todas las áreas encuestadas muestran una inconformidad en términos de cooperación, siendo éste, un problema de índole general dentro de la empresa.

Esto puede dar señales que no existe un clima organizacional favorable, puesto que, el trabajo en equipo tiene más probabilidades de desarrollarse cuando la administración crea un clima organizacional favorable. La creación de este ambiente implica motivar a los miembros a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones y mostrar fe en la capacidad de los miembros para obtener logros. Estas medidas de apoyo ayudan al grupo a seguir los primeros pasos que se requieren para el trabajo en equipo. Como estos pasos contribuyen a estimular una mayor cooperación, confianza y compatibilidad, los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que genere estas condiciones.<sup>20</sup>

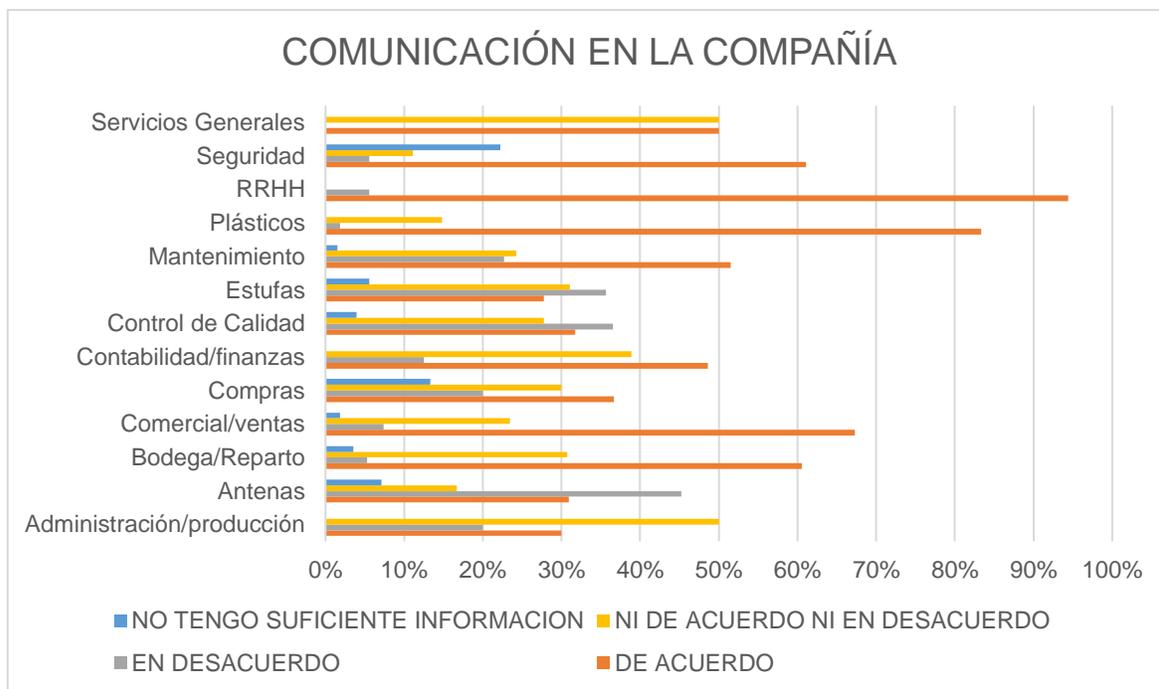
#### Comunicaciones en la compañía por áreas

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	30%	20%	50%	0%
Antenas	31%	45%	17%	7%
Bodega/Reparto	61%	5%	31%	4%
Comercial/ventas	67%	7%	23%	2%
Compras	37%	20%	30%	13%
Contabilidad/finanzas	49%	13%	39%	0%
Control de Calidad	32%	37%	28%	4%
Estufas	28%	36%	31%	6%
Mantenimiento	52%	23%	24%	2%
Plásticos	83%	2%	15%	0%
RRHH	94%	6%	0%	0%
Seguridad	61%	6%	11%	22%
Servicios Generales	50%	0%	50%	0%

**Tabla 4: Comunicaciones en la compañía por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

<sup>20</sup> Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 335



**Gráfico 20: Comunicación en la compañía por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

La comunicación es otro problema que atañe a Industrias Magaña L., S.A. de C.V., como se puede apreciar, de las trece áreas encuestadas solo dos consideran tener una buena comunicación.

Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos.<sup>21</sup>

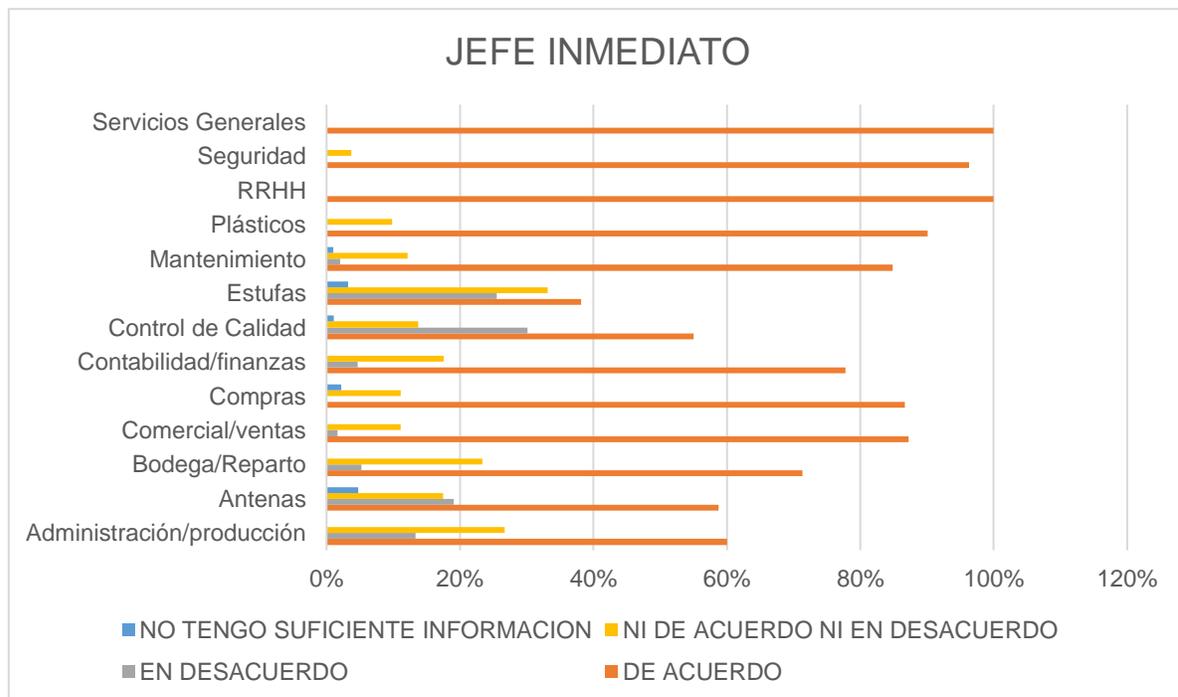
<sup>21</sup> Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 50

## Jefe Inmediato por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	60%	13%	27%	0%
Antenas	59%	19%	17%	5%
Bodega/Reparto	71%	5%	23%	0%
Comercial/ventas	87%	2%	11%	0%
Compras	87%	0%	11%	2%
Contabilidad/finanzas	78%	5%	18%	0%
Control de Calidad	55%	30%	14%	1%
Estufas	38%	25%	33%	3%
Mantenimiento	85%	2%	12%	1%
Plásticos	90%	0%	10%	0%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	96%	0%	4%	0%
Servicios Generales	100%	0%	0%	0%

**Tabla 5: Jefe Inmediato por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**



**Gráfico 21: Jefe Inmediato por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

En esta tabla se puede observar cuáles de las áreas tienen un problema con sus jefes inmediatos, destacando cuatro, (Administración/Producción, Antenas, Control de Calidad y Estufas). Estas áreas tienen que ver con producción, esto es un punto de reflexión, para cuestionarse que es lo que está sucediendo en esas áreas, para calificar así de mal a los jefes inmediatos. ¿Tiene que ver el liderazgo? ¿La comunicación está influyendo en este problema? ¿No existe un compromiso por parte de los líderes?

Organizar incluye el desarrollo de una estructura de roles intencional para el desempeño efectivo. Muchos errores al organizar pueden evitarse al planear primero la organización apropiada para alcanzar metas y luego hacer modificaciones para los factores humanos u otros situacionales. La planeación de la organización identifica necesidades de personal y ayuda a superar deficiencias en la dotación de este. También revela la duplicación de esfuerzos, autoridad y líneas de comunicación poco claras y formas obsoletas de hacer las cosas. La organización efectiva permanece flexible y se ajusta a cambios en el ambiente.

El conflicto organizacional se puede reducir mediante el uso de organigramas y descripciones de puestos. La organización se mejora con la enseñanza de su naturaleza y al identificar la organización informal y la red natural de relaciones. Más aún, las empresas efectivas desarrollan y nutren una cultura de organización apropiada.<sup>22</sup>

---

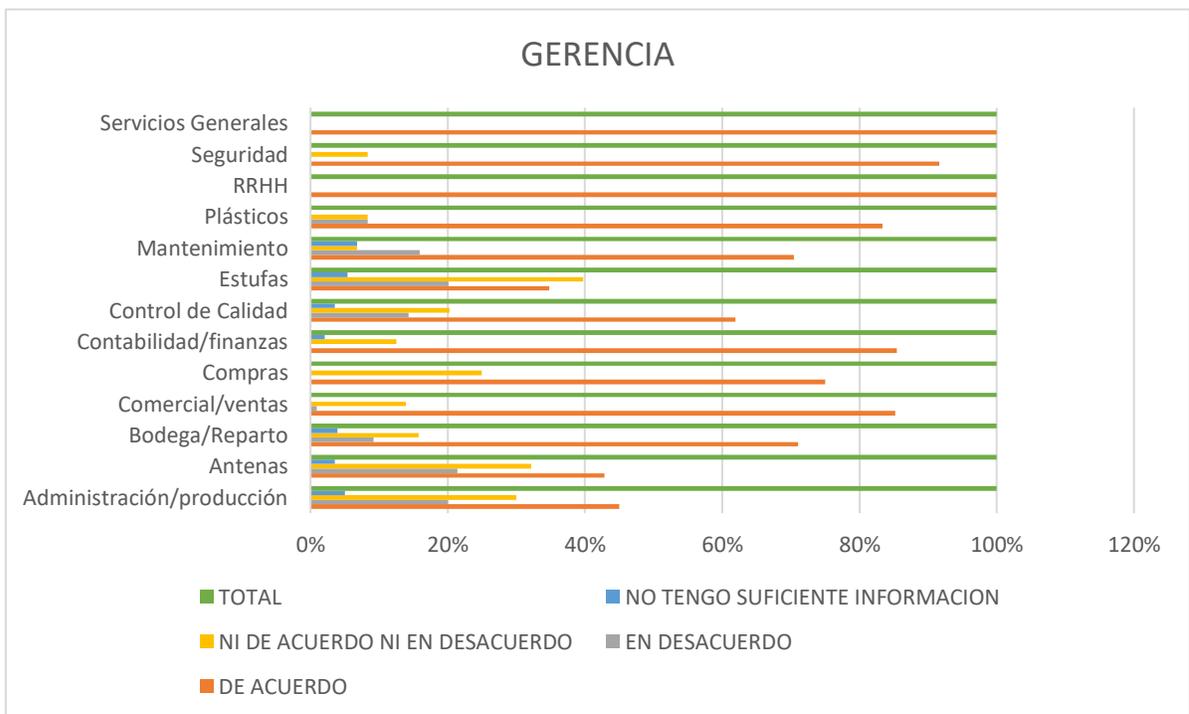
<sup>22</sup> Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill. Pág. 280

## Opinión sobre la Gerencia por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	45%	20%	30%	5%
Antenas	43%	21%	32%	4%
Bodega/Reparto	71%	9%	16%	4%
Comercial/ventas	85%	1%	14%	0%
Compras	75%	0%	25%	0%
Contabilidad/finanzas	85%	0%	13%	2%
Control de Calidad	62%	14%	20%	4%
Estufas	35%	20%	40%	5%
Mantenimiento	70%	16%	7%	7%
Plásticos	83%	8%	8%	0%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	92%	0%	8%	0%
Servicios Generales	100%	0%	0%	0%

**Tabla 6: Opinión sobre la Gerencia por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**



**Gráfico 22: Opinión sobre la Gerencia por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

Nuevamente se puede ver que, en términos de la opinión sobre la gerencia, las áreas más afectadas siguen siendo, Administración/Producción, Antenas, Control de Calidad, y Estufas, esto es una clara evidencia de un verdadero problema de liderazgo que existe en esas áreas, que a la postre, viene a perjudicar a la empresa, dado que afecta la productividad y la eficacia esperada.

En este caso se debe evaluar que problemas está teniendo la gerencia con estas áreas, para que profundizar en los resultados obtenidos.

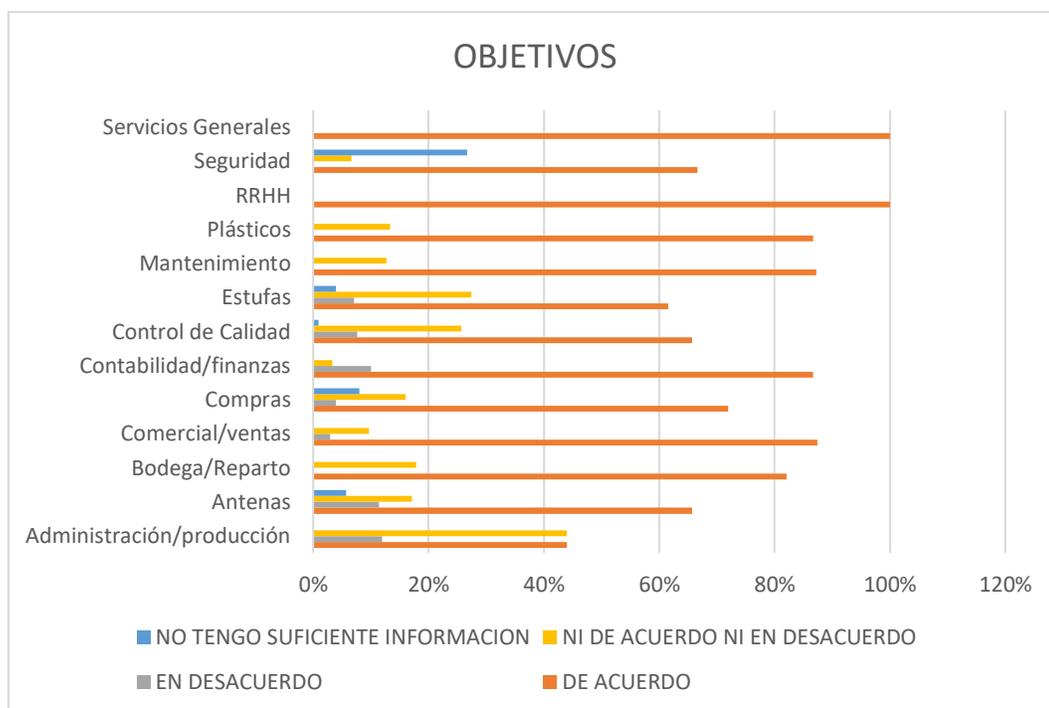
### Objetivos de la compañía por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	44%	12%	44%	0%
Antenas	66%	11%	17%	6%
Bodega/Reparto	82%	0%	18%	0%
Comercial/ventas	87%	3%	10%	0%
Compras	72%	4%	16%	8%
Contabilidad/finanzas	87%	10%	3%	0%
Control de Calidad	66%	8%	26%	1%
Estufas	62%	7%	27%	4%
Mantenimiento	87%	0%	13%	0%
Plásticos	87%	0%	13%	0%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	67%	0%	7%	27%
Servicios Generales	100%	0%	0%	0%

**Tabla 7: Objetivos por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

En esta ocasión la mayoría de los empleados de las áreas de Administración/Producción, Antenas, Control de Calidad y Estufas; opinaron que no se cumple en su totalidad las metas u objetivos establecidos en sus áreas de trabajo, lo que significa que esto es una situación muy negativa para el sostenimiento de la organización, lo que se refleja en su productividad organizacional.



**Gráfico 23: Objetivos por área**

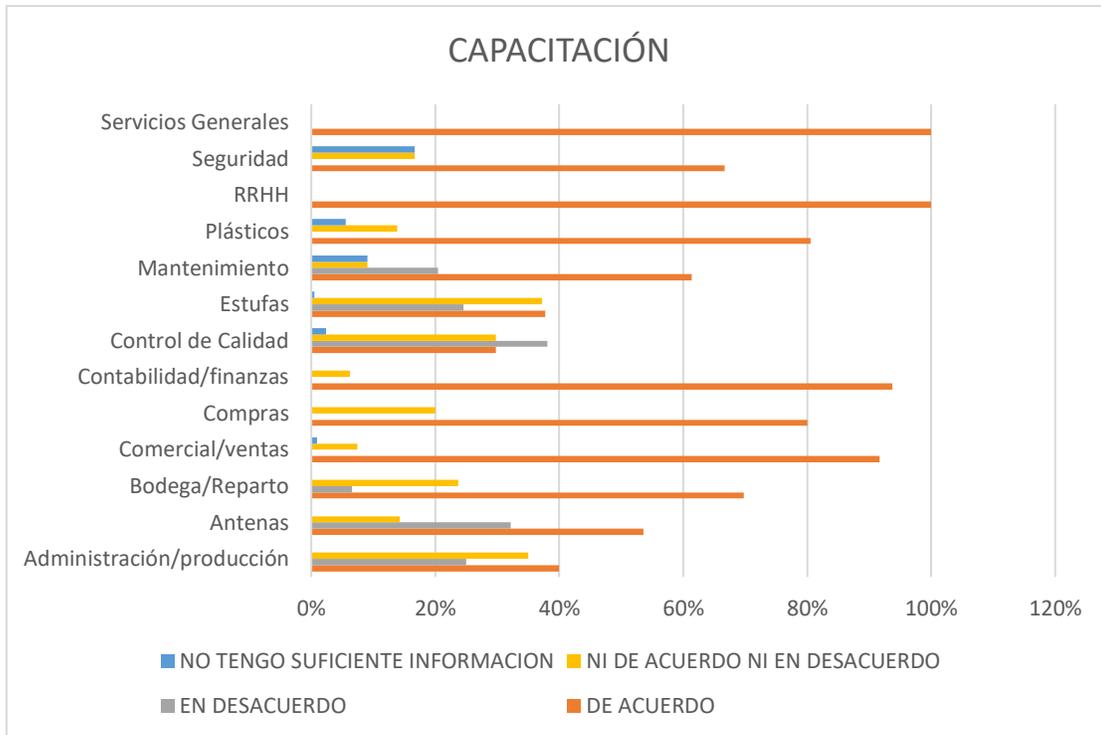
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

### Capacitación por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	40%	25%	35%	0%
Antenas	54%	32%	14%	0%
Bodega/Reparto	70%	7%	24%	0%
Comercial/ventas	92%	0%	7%	1%
Compras	80%	0%	20%	0%
Contabilidad/finanzas	94%	0%	6%	0%
Control de Calidad	30%	38%	30%	2%
Estufas	38%	25%	37%	0%
Mantenimiento	61%	20%	9%	9%
Plásticos	81%	0%	14%	6%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	67%	0%	17%	17%
Servicios Generales	100%	0%	0%	0%

**Tabla 8: Capacitación por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**



**Gráfico 24: Capacitación por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

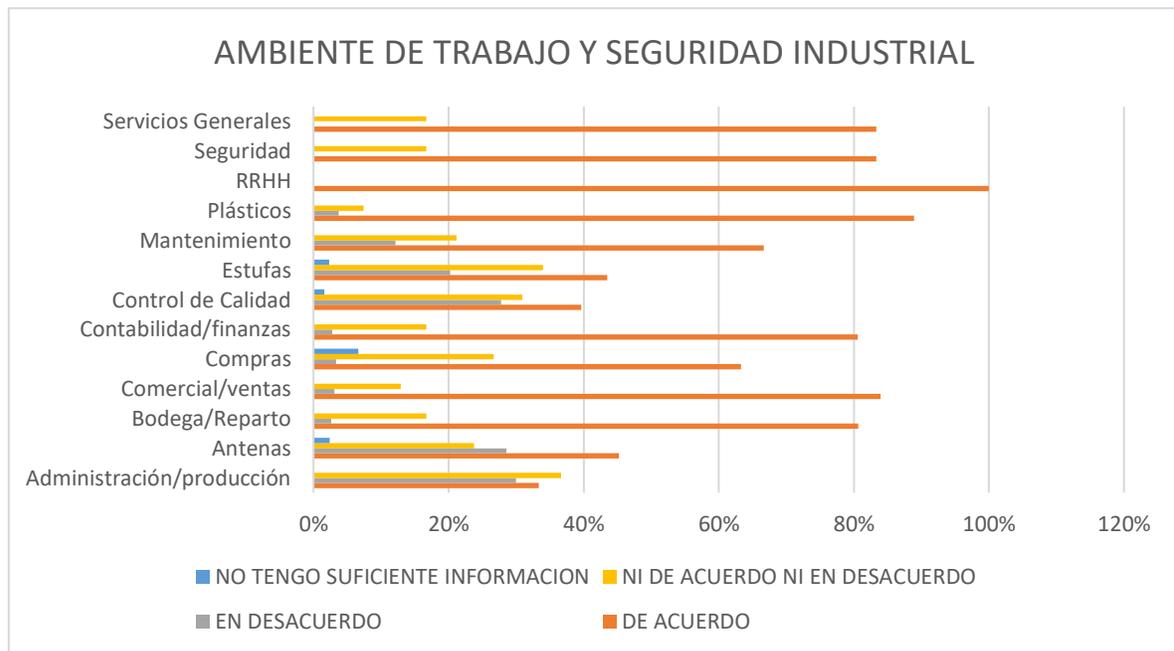
Estos resultados reflejan una deficiencia en el plan de capacitaciones siendo las áreas más afectadas Administración/Producción, Antenas, Control de Calidad, Estufas, Mantenimiento y Seguridad. Lo que conlleva a pérdida de productividad, dificultad para adaptarse, o costo de rotación de empleados. Los empleados que no están debidamente preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento menor. Una empresa con un programa de capacitación pobre o sin él, provoca que los administradores traten con colaboradores poco preparados, lo que puede causar estrés en la administración.

## Ambiente de Trabajo y Seguridad por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	33%	30%	37%	0%
Antenas	45%	29%	24%	2%
Bodega/Reparto	81%	3%	17%	0%
Comercial/ventas	84%	3%	13%	0%
Compras	63%	3%	27%	7%
Contabilidad/finanzas	81%	3%	17%	0%
Control de Calidad	40%	28%	31%	2%
Estufas	43%	20%	34%	2%
Mantenimiento	67%	12%	21%	0%
Plásticos	89%	4%	7%	0%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	83%	0%	17%	0%
Servicios Generales	83%	0%	17%	0%

**Tabla 9: Ambiente de Trabajo y Seguridad por área**

**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**



**Gráfico 25: Ambiente de Trabajo y Seguridad por área**

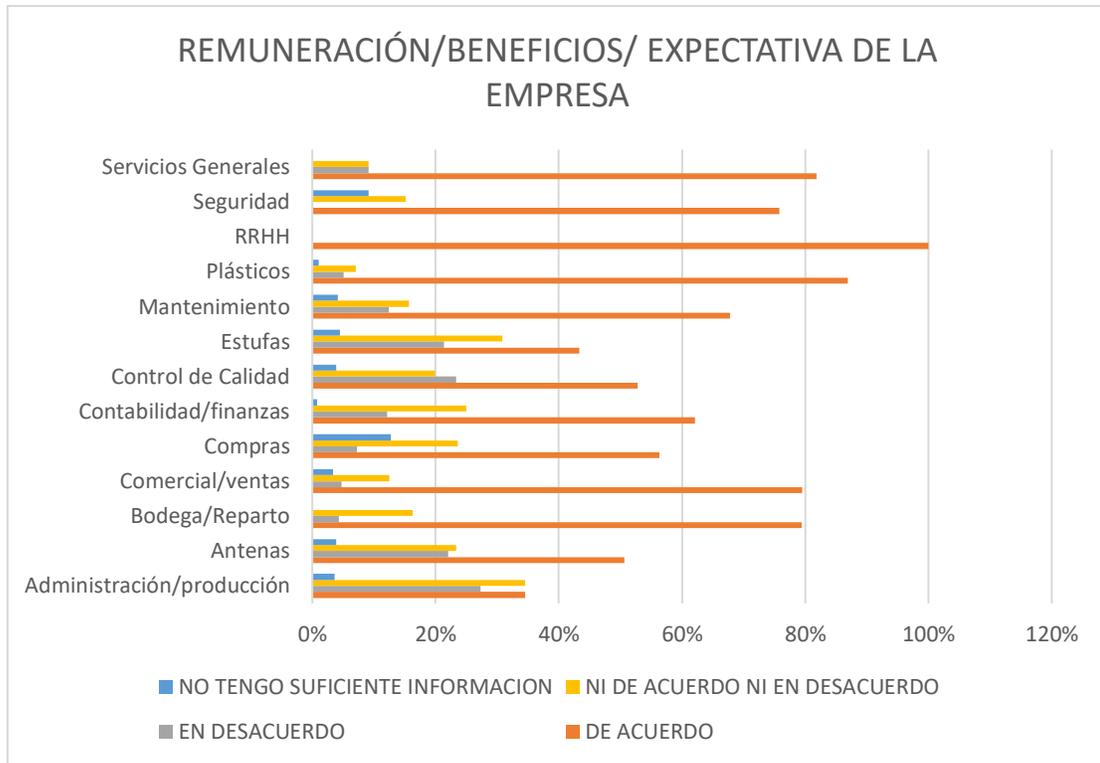
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

En el resultado de condiciones de trabajo se observó que algunos empleados se sienten seguros en cuanto a instalaciones, existe una seguridad física a la hora de desempeñar sus funciones gracias a las medidas con las que la empresa cuenta como acciones de emergencia inmediatas a cualquier contingencia en términos generales en condiciones físicas se encuentran bien, en cuanto al clima laboral se hace notar que los empleados consideran que no cuentan con la confianza y con la renovación de las herramientas de trabajo que quisieran tener para poder desempeñar sus labores.

### Remuneración/Beneficios de la Empresa por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	7%	23%	70%	0%
Antenas	40%	17%	38%	5%
Bodega/Reparto	89%	1%	10%	0%
Comercial/ventas	73%	4%	21%	1%
Compras	33%	17%	27%	23%
Contabilidad/finanzas	39%	14%	46%	1%
Control de Calidad	48%	17%	33%	2%
Estufas	49%	6%	37%	9%
Mantenimiento	67%	3%	18%	12%
Plasticos	78%	2%	19%	2%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	72%	0%	17%	11%
Servicios Generales	82%	9%	9%	0%

**Tabla: 10: Remuneración / Beneficios de la Empresa por área**  
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**



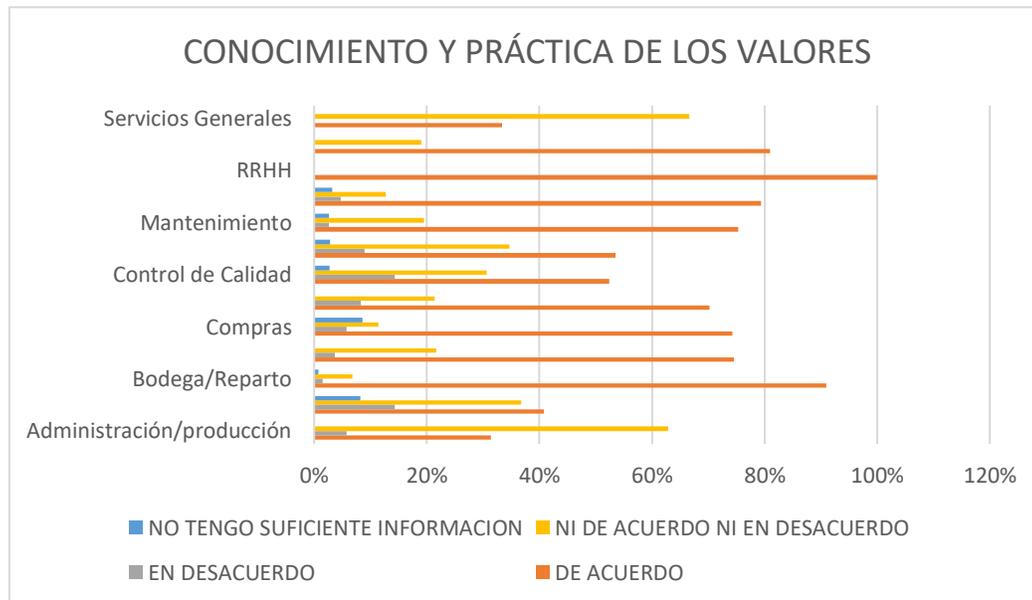
**Gráfico 26: Remuneración / Beneficios de la Empresa por área**  
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

Se concluye en términos generales, que los empleados cuentan con los beneficios que se le otorga a un empleado y están satisfecho con lo que perciben, aunque se podría implementar una estrategia para obtener un mejor resultado, contrario a esto se detectó que en el área de producción consideran que en cuanto a los beneficios de trabajo no se otorgan de manera justa y manifiestan que los horarios de trabajo no van de acuerdo a sus necesidades, aunque puede existir algún factor que provoque la inquietud en relación a los horarios de trabajo.

## Conocimientos y práctica de valores en la Compañía por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	31%	6%	63%	0%
Antenas	41%	14%	37%	8%
Bodega/Reparto	91%	2%	7%	1%
Comercial/ventas	75%	4%	22%	0%
Compras	74%	6%	11%	9%
Contabilidad/finanzas	70%	8%	21%	0%
Control de Calidad	52%	14%	31%	3%
Estufas	54%	9%	35%	3%
Mantenimiento	75%	3%	19%	3%
Plásticos	79%	5%	13%	3%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	81%	0%	19%	0%
Servicios Generales	33%	0%	67%	0%

**Tabla: 11. Conocimientos y práctica de Valores en la Compañía por área**  
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**



**Gráfico 27: Conocimiento y Práctica de Valores en la Compañía por área**  
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario “Clima Organizacional”**

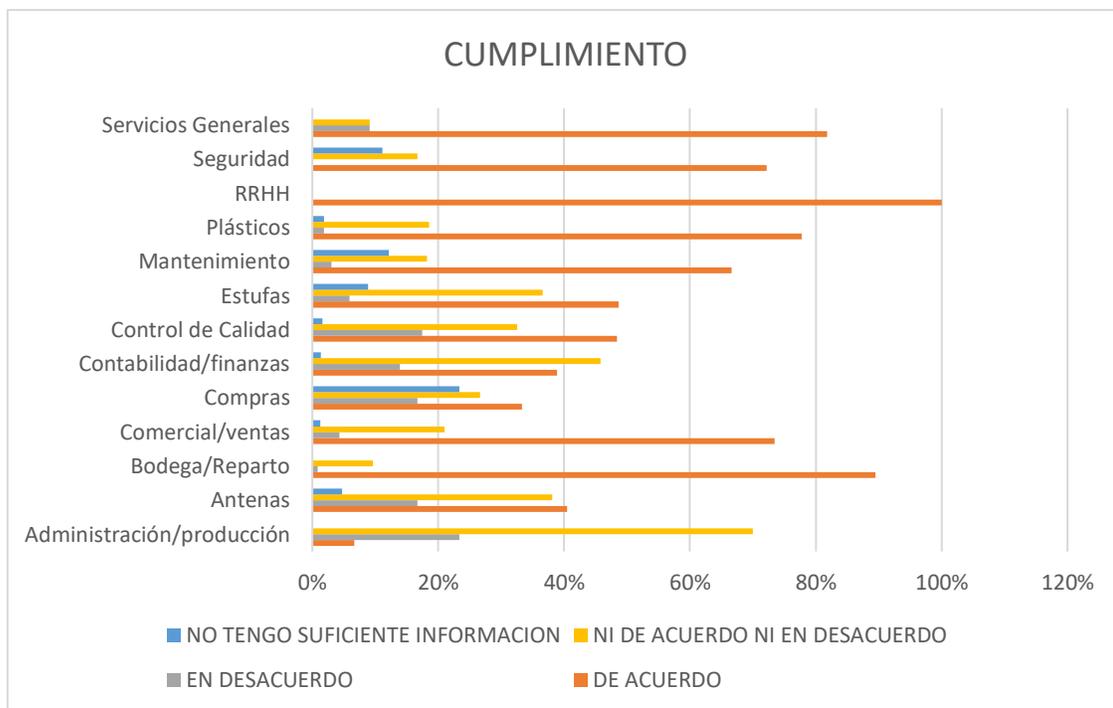
La falta de conocimiento o la inadecuada comunicación de los valores de la compañía traen consigo un bajo compromiso de los colaboradores de la empresa.

En los resultados se observa que, a nivel de la planta de producción, existe ausencia o falta de conocimiento y una inadecuada comunicación de los valores de la empresa, esto conlleva un bajo compromiso de los empleados para con la empresa.

### Cumplimiento a Reglas y Procedimientos Generales de la Empresa por área

ÁREA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN
Administración/producción	7%	23%	70%	0%
Antenas	40%	17%	38%	5%
Bodega/Reparto	89%	1%	10%	0%
Comercial/ventas	73%	4%	21%	1%
Compras	33%	17%	27%	23%
Contabilidad/finanzas	39%	14%	46%	1%
Control de Calidad	48%	17%	33%	2%
Estufas	49%	6%	37%	9%
Mantenimiento	67%	3%	18%	12%
Plasticos	78%	2%	19%	2%
RRHH	100%	0%	0%	0%
Seguridad	72%	0%	17%	11%
Servicios Generales	82%	9%	9%	0%

**Tabla 12: Cumplimiento a Reglas y Procedimientos Generales de la Empresa por área**  
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**



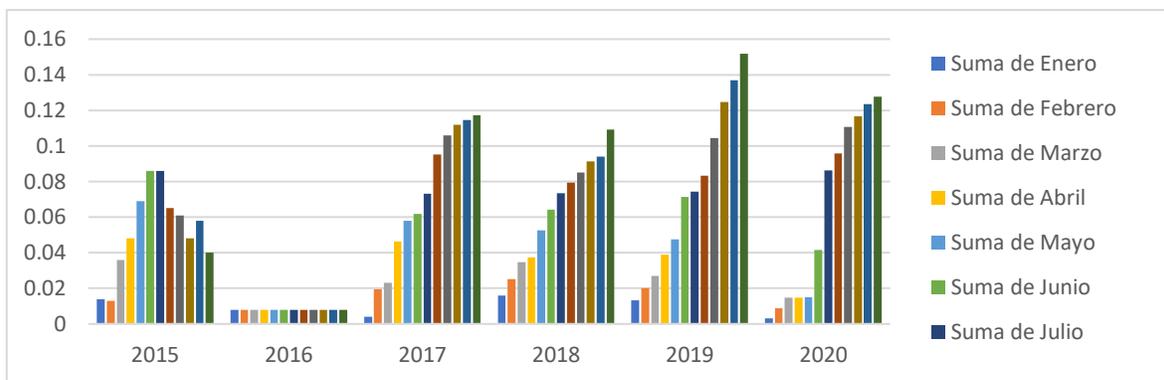
**Gráfico 28: Cumplimiento a Reglas y Procedimientos Generales de la Empresa por área**  
**Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario "Clima Organizacional"**

En este punto hay un evidente incumplimiento a las reglas y procedimientos de la empresa en la mayoría de las áreas, por falta de interés o desconocimiento. Cuando las reglas y procedimientos no están claros o se incumplen, la estructura operacional no permite que el desenvolvimiento de los empleados sea el adecuado, la cual no deja formar una cultura interna mediante la cual se pueda proyectar una imagen empresarial.

### Análisis de la Rotación de personal

AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2020	0.30%	0.89%	1.48%	1.48%	1.49%	4.16%	8.62%	9.58%	11.07%	11.67%	12.36%	12.77%
2019	1.34%	2.00%	2.69%	3.90%	4.76%	7.14%	7.43%	8.32%	10.44%	12.48%	13.68%	15.18%
2018	1.58%	2.52%	3.47%	3.75%	5.25%	6.43%	7.34%	7.93%	8.52%	9.12%	9.41%	10.92%
2017	0.39%	1.95%	2.32%	4.64%	5.81%	6.18%	7.30%	9.52%	10.58%	11.20%	11.46%	12%
2016	0.80%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
2015	1.40%	1.30%	3.60%	4.80%	6.90%	8.60%	8.60%	6.50%	6.10%	4.80%	6%	4%

**Tabla 13: Cuadro histórico Rotación de personal.**  
**Fuente: Proporcionado por Recursos Humanos Industrias Magaña"**



**Gráfica 29: Rotación de personal histórico.**

**Fuente: Elaboración propia a partir del Cuadro Histórico Rotación de personal”**

De 2017 a 2020 las alzas en el índice de rotación de personal se han mantenido en incremento, elevándose más en el año 2019 alcanzando un pico de 15.18%, cada empresa es diferente y no se puede afirmar que ese dato sea alto, es de tomar en cuenta las causas de la rotación, las cuales pueden ser las siguientes:

- Insatisfacción con la política salarial.
- Insatisfacción con las condiciones ambientales del trabajo.
- Errores en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Fugas valiosas de información de la empresa.
- Debilitamientos de la imagen de la empresa.
- Poca motivación y capacitación del personal.

Lo anterior puede ser corregido si se elabora un plan de motivación laboral, de capacitación y si se analiza el proceso de reclutamiento y selección. Hay que agregar que un índice alto de rotación de personal indica un problema grave dentro de la empresa, ya que genera para la misma elevados costos.

### **4.3. Preguntas abiertas**

En la encuesta se incluyeron dos preguntas libres, una de ellas fue que cambios positivos había observado el personal encuestado, entre los que más sobresalieron fueron los siguientes.

#### **Cambios positivos**

- Excelente pago a tiempo del salario.
- Cuidado al personal de bioseguridad en tiempos de pandemia.
- El medico empresarial, apoyo y cuidado de la salud de los empleados al 100%.
- Crecimiento en ventas, producción y de personal.
- Mejor clima laboral, enfoque más humano en el área comercial.

La segunda pregunta fue de los cambios negativos que había observado el encuestado.

#### **Cambios negativos**

- La forma de pago a los empleados de producción, es decir la manera de cálculo.
- Espacios reducidos en las áreas de trabajo por crecimiento de la producción.
- Bajo salario, aumento de trabajo y aumento de horas trabajadas.
- Las diferentes áreas a veces no van de la mano para alcanzar un mismo objetivo.
- Veo más islas de trabajos entre departamentos.
- Hay más personal laborando en el mismo espacio que es reducido en las oficinas.
- Despidos constantemente de personal, generando inseguridad de estabilidad laboral.
- Ambiente laboral, comunicación entre áreas y colaboración (área administrativa financiera).

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

De acuerdo con el análisis basada en la recopilación de datos realizada mediante la encuesta se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. Se determinó una aceptación satisfactoria acerca de la percepción y pertenencia de la empresa en un 80%.
2. Se ha identificado que no se fomenta la participación de los empleados para la toma de decisiones.
3. No existe o es deficiente el programa de liderazgo para el desarrollo de sus subalternos.
4. Se observó estadísticamente que la sección de preguntas de capacitación que se tiene dentro de la empresa es aceptable, sin embargo, existen áreas sin capacitación constante o es más escasa a comparación que otras áreas.
5. El personal de Industrias Magaña L., S.A. de C.V. ven aceptables los beneficios y prestaciones adicionales a las de ley, sin embargo, todavía no son tangibles para todos, o no llenan sus expectativas al 100%.
6. De la misma manera se considera a un nivel de medio aceptables las condiciones físicas y el ambiente de trabajo, esto debido al espacio reducido y saturación por incremento de personal e incremento de maquinaria y equipos de trabajo.
7. Adicional los empleados reconocen que la empresa ha hecho esfuerzos para garantizar la seguridad industrial, sin embargo, no han sido suficientes las acciones para garantizarla en un 100% su seguridad.

8. El personal considera aceptable la cultura y práctica de valores, sin embargo, no se ha logrado un conocimiento y pertenencia del 100% de los valores en toda la población y la práctica de ellos.
9. Los empleados consideran que no existe buena cooperación en la compañía que ayuden a lograr resultados de manera integral.
10. Se observó en los resultados que existe mala comunicación entre las áreas, y entre las gerencias hacia sus colaboradores para el alcance de resultados de la compañía. Por lo cual esa mala comunicación y falta de cooperación es el principal obstáculo para que se den mejores resultados en la empresa.
11. Los empleados consideran que no tienen mucho conocimiento, ni practican o ejecutan las políticas y procedimientos dentro de la empresa, generando problemas y faltas a las políticas. La falta de cumplimiento a dichos procedimientos y reglas, agregando la falta o nula presencia de auditoría interna o externa, es un riesgo alto que está corriendo la organización, en este momento.

## 5.2. Recomendaciones

En vista de que existe deficiencia en diferentes temas y áreas entorno al clima organizacional, se han determinado las siguientes recomendaciones:

1. La dirección de la empresa puede ejercer un papel más protagónico para lograr mayor interacción entre los empleados y transmitir un mayor sentido de pertenencia. Creando una retroalimentación entre los empleados y la filosofía de la empresa. Esto permite que los empleados se sensibilicen con la empresa, asuman las estrategias como propias y actúen en beneficio de la empresa.
2. Fomentar la participación del empleado en la toma de decisiones de la organización, trayendo consigo compromiso, sentido de pertenencia, sensación de aprecio y respeto dentro y hacia ella. Esto puede traer el enriquecimiento del puesto de trabajo ya que el empleado aumenta la responsabilidad y toma parte de las funciones de planeación, ejecución y control de sus tareas.
3. Trabajar en un programa de liderazgo, que contenga un plan de formación de líderes en cuanto a desarrollar las competencias, características de liderazgo en cada área, para que los jefes y subalternos logren identificar fácilmente la evaluación del desempeño de todas las áreas.
4. Es recomendable que las jefaturas de la empresa mantengan a sus empleados en constante capacitación para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que facilitan la unión y la confianza de sus empleados. Fortalecer el plan de capacitación que abarque a todo el personal, que ellos conozcan de primera mano su programa de entrenamiento y capacitación anual.
5. Se debe trabajar en la divulgación adecuada de los beneficios del personal en general y ampliar la cartera de beneficios que la empresa ya brinda. Por ejemplo, catálogo de productos de la empresa exclusivos para empleados, cupones de descuentos en diferentes áreas, vales de combustibles, entre otros.

6. Trabajar en un proyecto de expansión, para la construcción de más oficinas o espacios aceptables tomando en cuenta la bioseguridad y seguridad industrial. Relanzar el programa de Clean Power o 5S (Ver Anexo 7) para depurar aquellas áreas saturadas de equipo obsoleto, o destrucción de archivos que no tengan alguna utilidad.
7. Seguir trabajando y mejorando el programa de seguridad Industrial para el fortalecimiento de la empresa, para garantizar la seguridad en todo el personal.
8. Implementar el programa de valores de la empresa que permita incluir a todos los niveles el conocimiento y la práctica de cada uno de los valores dentro de la empresa. (YO VIVO LOS VALORES DE IML)
9. Trabajar fuertemente en la cultura de comunicación y cooperación dentro de cada departamento, como entre las áreas para el alcance de resultados.
10. En la empresa debe existir un líder el cual promueva la comunicación entre todos los empleados y así poder resolver todos juntos los problemas que enfrenta la empresa y alcanzar los resultados esperados. Optimizar canales de información corporativos y definir pautas de manejo de la información.
11. Implementar un programa de excelencia operacional que permita el sólido cumplimiento de las normas y procedimientos en cada puesto de trabajo y cada área o departamento, con el fin que todos se sientan ganadores al cumplir las normas. (PEO)

## 6. Bibliografía

Coll F. (s.f.) *Rotación de personal*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>

David F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. 9 edición, ediciones Pearson.

Hammond M. (s.f.) *Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill.

Marciniak R. (2013, 7 enero). *¿Qué es un plan estratégico?* Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, 13 edición, ediciones de McGraw Hill.

(s.f.) *Diagnóstico empresarial*. Recuperado de <https://www.monografias.com/docs/Diagnostico-empresarial-F3MRK5TFC8G2Z>

(s.f.) *Investigación diagnóstica según actores*. Recuperado de <https://tesisplus.com/investigacion-diagnostica/investigacion-diagnostica-segun-autores/>

(s.f.) *¿Qué es la motivación humana?* Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-motivacion-humana.html>

(s.f.) *Principales teorías administrativas: enfoques y representantes*. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

# Anexos

## **Anexo 1: Encuesta del clima organizacional**

Nos acercamos a ustedes porque queremos conocer su opinión acerca de la compañía y el grado de compromiso de todos. Esto incluye contarnos cómo van las cosas y proponernos sugerencias de cómo mejorar con el objetivo de hacer de nuestra empresa un excelente lugar de trabajo.

Se ha tomado esta información muy en serio, se analizó a profundidad, se harán planes de acción en áreas donde hay deficiencias se dedicará tiempo y esfuerzo para mejorar, sin perder de vista la esencia de nuestra Visión, Misión y Valores.

La encuesta es totalmente anónima, la información es manejada de una manera estrictamente confidencial, por lo que no deben dudar en anotar cualquier información que nos sirva como compañía para ser mejores.

Los resultados de la encuesta serán presentados en grupos de 10 o más participantes, de manera que sea confidencial.

El proceso se inicia recogiendo sus opiniones a través de la encuesta y cuando los resultados estén disponibles, se les dará a conocer. Esto lleva aproximadamente 7-8 semanas una vez finalizada la encuesta.

Toma entre 15 y 20 minutos completar la encuesta. Su opinión puede hacer la diferencia, y de hecho así será.

¡Gracias por participar!

Instrucciones para responder:

\* No hay respuestas correctas o incorrectas. Responda con sinceridad y honestidad, de acuerdo con lo que piensa y siente.

\* En cada pregunta marque el cuadro que más se acerca a su opinión.

\* Si no tiene suficiente información como para responder a uno de los cuestionamientos, puede seleccionar la casilla de "No tengo suficiente información". Utilice esta opción en caso de que sea estrictamente necesario.

\* Puesto que en los resultados finales de la encuesta se incluirán únicamente los cuestionarios completos, es importante que continúe hasta el final de esta.

\*Obligatorio

### **1. Su opinión sobre la compañía**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones

1.a. En términos generales, estoy satisfecho con nuestra compañía como lugar de trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

1.b. Estoy orgulloso/a de trabajar en esta compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

1.c. Recomendaría a nuestra compañía como empresa donde trabajar \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

1.d. Me quedaría trabajando aquí aun cuando me ofrecieran otro trabajo con la misma remuneración o pago \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

1.e. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia/identificación con nuestra compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

1.f. Estoy dispuesto a dedicar el esfuerzo que haga falta para alcanzar mis objetivos desafiantes \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

1.g. Entiendo claramente cómo mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

1.h. Deseo trabajar aquí por un largo tiempo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

## **2. Su trabajo**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto al trabajo que hace en nuestra compañía.

2.a. Entiendo claramente qué es lo que se espera de mí en mi trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

2.b. Tengo un verdadero sentimiento de dueño por el trabajo que realizo en la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

2.c. Estoy orgulloso del trabajo que realizo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

2.d. Siento que mis opiniones e ideas cuentan en mi trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

2.e. Siento que mis metas personales concuerdan con el trabajo que realizo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

2.f. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

2.g. Las tareas que desempeño corresponden a mi función \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

2.h. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones a los problemas relacionados a mi puesto de trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

### **3. Cooperación**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de la cooperación en Industrias Magaña L., S.A. de C.V.

3.a. En mi área todos compartimos un fuerte sentido del compromiso \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

3.b. En mi área hay buena cooperación \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

3.c. Hay buena cooperación entre áreas \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

3.d. Con base a mi experiencia laboral, puedo afirmar que en esta compañía los roles de trabajo están bien definidos \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

#### **4. Comunicaciones en la compañía**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las comunicaciones.

4.a. La gerencia nos mantiene informados sobre asuntos que nos afectan \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

4.b. Siento que estoy bien informado sobre el desempeño / logros de la empresa \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

4.c. En nuestra compañía existen medios eficaces para que los empleadores les comuniquen sus ideas a sus jefes \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

4.d. En la compañía existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas de trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

4.e. En mi unidad celebramos momentos y eventos especiales (el logro de metas, ocasiones anuales especiales, etc.) \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

4.f. Mi jefe inmediato me comunica a tiempo sobre los cambios que se realizan \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

**5. Jefe Inmediato**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su jefe inmediato.

5.a. En términos generales, estoy satisfecho con mi jefe inmediato \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.b. Mi jefe inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.c. Mi jefe inmediato dedica tiempo a ayudarme a mejorar mi desempeño \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.d. Puedo hablar abiertamente con mi jefe inmediato sobre cosas que impactan en mi trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.e. Entiendo cómo se evalúa mi desempeño \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.f. Mi jefe inmediato me trata con respeto, (no me humilla, grita, o me hace sentir mal) \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.g. Mi jefe inmediato es competente en su área técnica / funcional \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.h. Mi jefe inmediato alienta al trabajo en equipo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

5.i. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

## **6. Gerencia**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de la alta gerencia local.

6.a. La gerencia de mi área es accesible / Es fácil de hablar con ellos \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

6.b. La gerencia de mi área es fuerte y nos lleva por la dirección correcta \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

6.c. Hay suficiente contacto entre la gerencia de mi área y los empleadores \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

6.d. La gerencia de mi área conduce el negocio de una manera honesta y ética \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

## **8. Objetivos**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de sus objetivos.

8.a. Mis objetivos son claros \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

8.b. Los objetivos están alineados entre las áreas \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

8.c. Tengo influencia directa en el logro de mis objetivos \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

8.d. Las metas de esta compañía son desafiantes pero alcanzables \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

8.e. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

## **10. Capacitación**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la capacitación

10.a. Tengo oportunidades para formarme en conocimientos técnicos \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

10.b. La compañía me ofrece la capacitación que necesito para desempeñar mi trabajo adecuadamente \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

10.c. La capacitación que me ha proporcionado la compañía es aplicable a mi trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

10.d. La compañía me ofrece la capacitación que necesito para crecer dentro de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

## **11. Ambiente de trabajo y seguridad**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el ambiente de trabajo y la seguridad en la empresa

11.a. En mi área de trabajo existe un ambiente agradable y productivo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

11.b. Cuento con las herramientas / recursos que necesito para hacer bien mi trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

11.c. La gente que trabaja en mi departamento cumple con todas las reglas y los procedimientos de seguridad \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

11.d. La salud y seguridad de los empleadores son de alta prioridad para nuestra compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

11.e. Estoy bien informado acerca de todas las reglas y procedimientos de higiene y seguridad y de los peligros involucrados en mi trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

11.f. El ambiente físico de trabajo es bueno (entorno de trabajo, higiene, etc.) \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

## **12. Remuneración/ beneficios/ Expectativa de la empresa**

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la compañía.

12.a. Soy optimista respecto del futuro de nuestra compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.c. La remuneración total que percibo está acorde con mi puesto /nivel de responsabilidad \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.d. La compañía me paga mi salario en tiempo y correctamente \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.e. La compañía gestiona su negocio en forma socialmente responsable contribuyendo a construir un mundo mejor \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.f. La compañía valora a sus empleados \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.g. Los valores de la compañía son practicados por todos \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.h. Uno de los motivos por los que permanezco laborando en la compañía, es el paquete de beneficios que ofrece \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.i. En esta compañía se atiende a los clientes de manera adecuada \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.j. La compañía me ha ofrecido estabilidad laboral \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.k. Usted se siente bien informado sobre su Remuneración Total (Salario fijo, Salario variable, beneficios, bonos) \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

12.l. Existen formas o métodos para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

**13. ¿Qué cambios observó en los últimos doce meses?**

13.1. Cambios positivos \*

Tu respuesta

13.2. Cambios negativos \*

Tu respuesta

#### **14. Usted**

Con sus respuestas a las siguientes preguntas, podremos determinar si los distintos grupos de empleados tienen opiniones diferentes sobre la compañía. Su confidencialidad está garantizada.

Conozco perfectamente todos los valores de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

En mi departamento se practican todos los valores de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Yo practico todos los valores de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Mi jefe vive los valores de la empresa, nos fomenta la práctica de los valores con el ejemplo. \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Mi organización se encuentra preparada para prever los problemas que se presenten \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

La innovación es característica de nuestra organización \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

**15. Reglas y procedimientos generales de la empresa**

Conozco perfectamente todos los procedimientos, reglas y políticas de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

En mi departamento se cumplen todos los procedimientos políticas y reglas de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Yo cumplo todos los procedimientos, políticas y reglas de la compañía \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Mi jefe cumple todos los procedimientos, políticas y reglas de la compañía, nos recuerda constantemente las políticas y procedimientos. \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Los procesos que se utilizan en mi organización son simples y facilitan mi trabajo \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

Las normas y reglas de mi organización son claras y practicadas por todos \*

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

No tengo suficiente información

## **16. Usted**

Con sus respuestas a las siguientes preguntas, podremos determinar si los distintos grupos de empleados tienen opiniones diferentes sobre la compañía.

Su confidencialidad está garantizada.

14.1. Estado civil \*

Soltero

Casado / Unión libre

16. Usted \*

De 18 a 29 años

De 30 a 39 años

De 40 a 51 años

De 51 años en adelante

14.3. Escolaridad \*

Estudios medios sin terminar

Diversificado / Técnico

Carrera profesional

Estudios de post grado

14.4. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa? \*

Menos de un año

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 20 años

21 años o más

14.6. Área \*

Administración - Producción

Comercial / Ventas

Mantenimiento/Proyectos

Bodega/reparto

RRHH

contabilidad/Finanzas

Compras

Seguridad física

Estufas

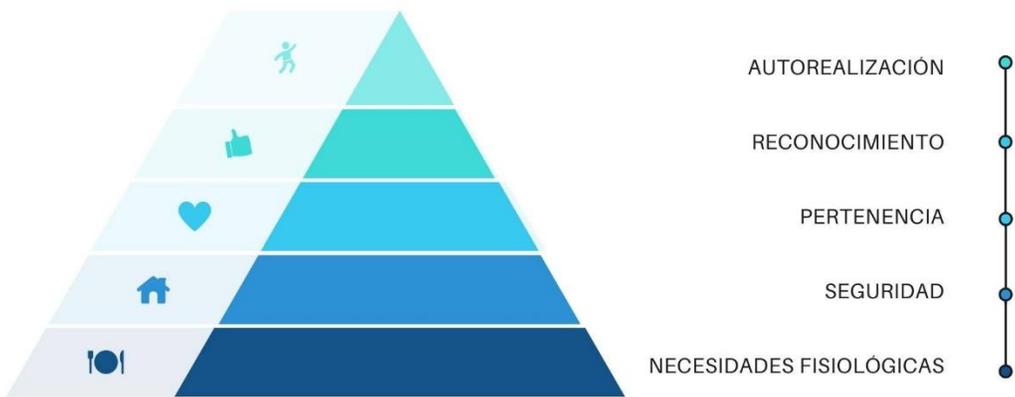
Plasticos

Control de Calidad

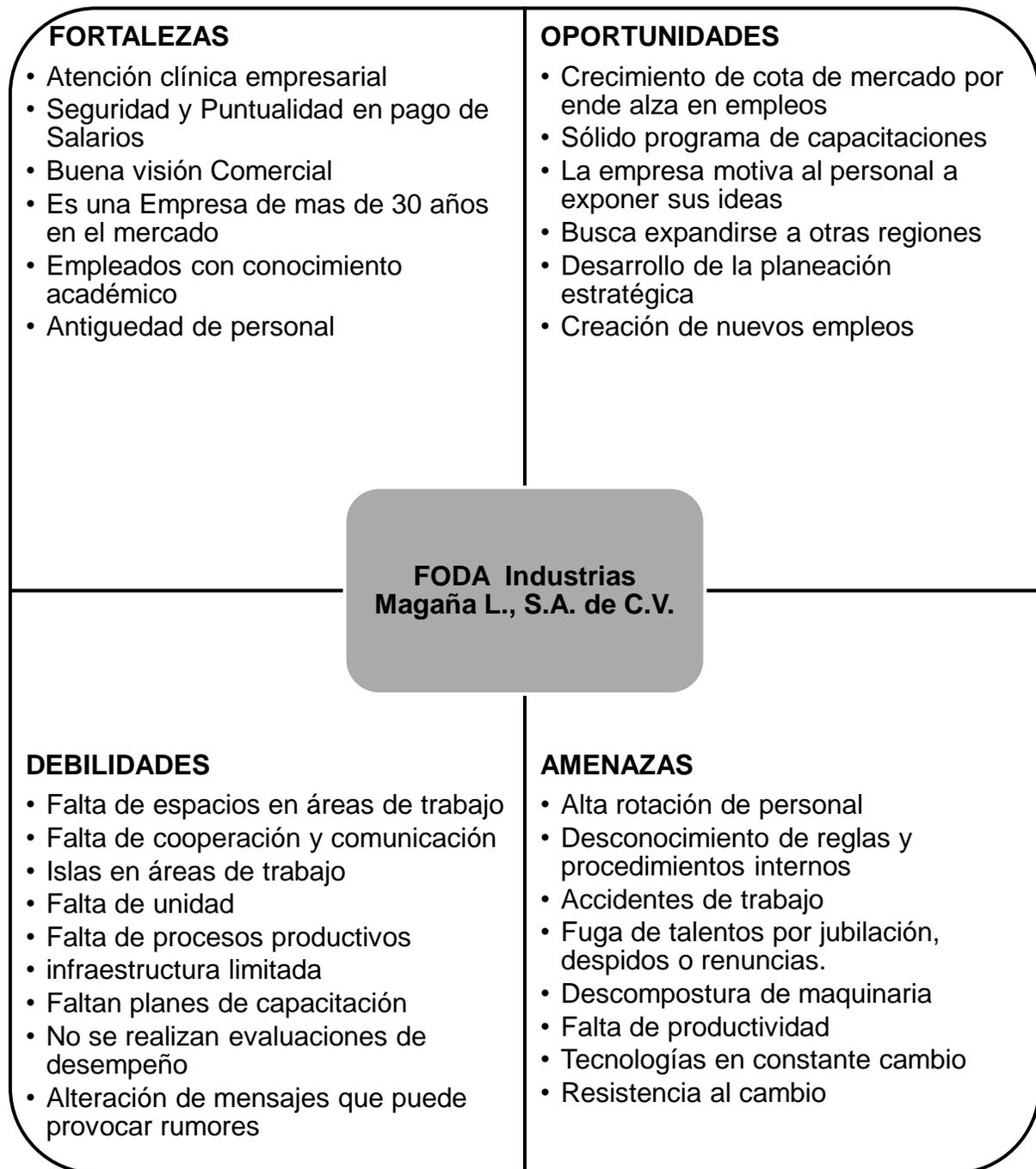
Antenas

## Anexo 2: Pirámide de Maslow

### LA PIRÁMIDE DE MASLOW



### Anexo 3: Análisis FODA



## **Anexo 4: Diagnóstico del clima organizacional en relación con el Plan Estratégico de Industrias Magaña L., S.A. de C.V.**

A través de las encuestas realizadas en todas las áreas de la empresa se pudo recabar información sobre el actual clima organizacional dividido en 12 indicadores como lo son:

- 1. Su opinión sobre la compañía:** el empleado evalúa el nivel de aceptación de la empresa en relación con la satisfacción de trabajar dentro, el orgullo que le provoca su trabajo, expresa su sentido de pertenencia y si la empresa ayuda a lograr sus objetivos.
- 2. Su opinión acerca del puesto de trabajo:** el empleado da a conocer la importancia de su papel en la empresa, acá se conoce si las opiniones de los empleados son consideradas y evalúa si las metas personales concuerdan con su puesto de trabajo.
- 3. Cooperación:** esta parte comprende el sentido de compromiso entre las áreas y la cooperación entre las mismas y la definición de los roles de trabajo.
- 4. Comunicaciones en la compañía:** este indicador comprende la cadena de comunicación de la empresa con los jefes y subordinados.
- 5. Jefe Inmediato:** Evalúa el nivel de satisfacción del empleado hacia el jefe inmediato, en cuanto a dirección, desempeño, respeto, competencias, trabajo en equipo y ambiente laboral.
- 6. Gerencia:** estudia la dirección de la gerencia con relación a accesibilidad, fortaleza y acercamiento.
- 7. Objetivos:** en este apartado se evalúa si los objetivos están claros, si están alineados entre áreas, si el empleado considera que contribuye al alcance de los objetivos de la empresa y si estos son desafiantes pero alcanzables.

- 8. Capacitación:** este indicador evalúa las oportunidades que tiene el empleado en formar sus conocimientos, si las capacitaciones que recibe son aplicables a su trabajo y si las necesita para crecer dentro de la compañía.
- 9. Ambiente de trabajo y seguridad:** pretende determinar si el ambiente de trabajo es agradable y productivo, si la salud de los empleados es prioridad para la empresa y si el entorno de trabajo es bueno.
- 10. Remuneración/ beneficios/ Expectativa de la empresa:** evaluar si lo que el empleado recibe como remuneración es acorde a su trabajo, y si lo recibe en tiempo y correctamente. Además, determina si el empleado está conforme por los beneficios que recibe de la empresa.
- 11. Conocimientos y prácticas de valores:** con este indicador se quiere conocer si el empleado practica los valores de la empresa, si los conoce perfectamente y si sus jefes viven los valores y los fomenta.
- 12. Cumplimiento a reglas y procedimientos generales:** evalúa si el empleado conoce y cumple perfectamente los procedimientos, reglas y políticas de la empresa y si estas son claras y precisas.

Con los resultados de los indicadores anteriores se puede concluir en la necesidad de elaborar el FODA de Industrias Magaña L., S.A. de C.V. (Ver Anexo 3), con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de planificar planes de acción.

## Anexo 5: Resultados críticos y planes de acción

N°	APARTADO	NIVEL DE ACEPTACIÓN	PLAN DE ACCIÓN
1	En la compañía existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.	27%	Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el empleado se sienta importante para la empresa y que su trabajo es valorado y tomado en cuenta.
2	Hay buena cooperación entre áreas.	32%	Realizar actividades que involucren a todas las áreas de trabajo y hacerlas trabajar en equipo.
3	Los valores de la compañía son practicados por todos.	37%	Los valores deben ser recordados ya sea por medio de capacitaciones y consolidados en todas las

			comunicaciones internas.
4	Existen formas o métodos para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral.	39%	Que cada jefe se reúna con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral y su desempeño.
5	La gerencia mantiene informados sobre asuntos que les afectan.	43%	RRHH debe difundir información que impacta al empleado por medio del grupo de WhatsApp que posee la empresa.
6	Siento que estoy bien informado sobre el desempeño / logros de la empresa.	43%	Es prudente que se incluyan actividades de reconocimiento al trabajo de los empleados, así como entregas de diplomas, cartas de felicitaciones que puedan ser

			incluidas en cada uno de sus expedientes.
7	La remuneración total que percibo está acorde con mi puesto /nivel de responsabilidad.	44%	Realizar evaluaciones de desempeño de acorde a las áreas de trabajo.
8	Con base a mi experiencia laboral, puedo afirmar que en esta compañía los roles de trabajo están bien definidos.	46%	Descripción de puestos de trabajo.
9	Cuento con las herramientas / recursos que necesito para hacer bien mi trabajo.	46%	Investigar si los empleados tienen en buen estado los implementos de trabajo, o si necesitan uno diferente de acuerdo con sus condiciones físicas.
10	Usted se siente bien informado sobre su Remuneración Total (Salario fijo, Salario variable, beneficios, bonos).	51%	Reunir al personal que cada jefe tiene a cargo, para aclarar dudas sobre el desglose del salario, y sus metas

			a cumplir durante el mes.
11	Mi jefe inmediato me comunica a tiempo sobre los cambios que se realizan.	51%	Hacer una reunión breve mensual, sobre cambios que puedan afectar el ambiente laboral o al empleador.
12	Mi jefe inmediato dedica tiempo a ayudarme a mejorar mi desempeño.	52%	Departamento de RRHH debe evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.
13	Hay suficiente contacto entre la gerencia de mi área y los empleadores.	53%	Crear un vínculo fomentando confianza y para tener una mejor comunicación laboral y propiciar un ambiente cordial.

14	Siento que mis opiniones e ideas cuentan en mi trabajo.	55%	Promover la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias.
15	En nuestra compañía existen medios eficaces para que los empleadores les comuniquen sus ideas a sus jefes.	55%	Hacer reuniones para escuchar problemas de trabajo e ideas de solución. También para escuchar ideas sobre la manera de mejorar el trabajo.
16	Entiendo cómo se evalúa mi desempeño.	56%	Establecer las formas de reconocimiento e incentivos, cabe destacar que el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que

			apoyen el reconocimiento verbal.
17	Uno de los motivos por los que permanezco laborando en la compañía, es el paquete de beneficios que ofrece.	56%	Se pueden agregar beneficios a la cartera que se posee, entre los que podrían tratarse de bonos por cooperación, por puntualidad, disponibilidad etc.
18	Los objetivos están alineados entre las áreas.	57%	Los jefes deben tomarse el tiempo para reunir a sus equipos y explicar acerca de cómo su desarrollo impulsa a todas las áreas de la empresa y así lograr el éxito y las metas.
19	La compañía me ofrece la capacitación que necesito para crecer dentro de la compañía.	57%	Apoyar la capacitación externa para los empleados más destacados de la empresa. El apoyo radica en la

			financiación total o parcial de un curso o carrera.
20	El ambiente físico de trabajo es bueno (entorno de trabajo, higiene, etc.).	57%	Implementar revisiones por periodos de los espacios y condiciones de trabajo, así como suministrar los elementos básicos de higiene en las áreas.
21	Siento que mis metas personales concuerdan con el trabajo que realizo.	59%	Posibilitar las promociones y los ascensos.

## Anexo 6: Áreas encuestadas

<b>ÁREA</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Administración/producción	5
Antenas	7
Bodega/Reparto	19
Comercial/ventas	27
Compras	5
Contabilidad/finanzas	12
Control de Calidad	21
Estufas	51
Mantenimiento	11
Plasticos	9
RRHH	3
Seguridad	3
Servicios Generales	1
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>

Anexo 7: Campaña Clean Power Industrias Magaña L., S.A. de C.V.



## **Anexo 8: Análisis del Modelo de comportamiento de la empresa**

Con las conclusiones anteriores se puede deducir que la empresa se encuentra posicionada en un modelo de custodia, debido a que su base es tener recursos económicos estables para hacer frente a todas las obligaciones, además la empresa se compromete en tener seguro el pago de salarios y prestaciones de sus empleados y cuenta con prestaciones adicionales a las de ley, como lo son: seguro médico, seguro de vida, clínica empresarial, planes de estudio, vales de cumpleaños, cooperativa empresarial.

En este tipo de modelo los empleados de Industrias Magaña L., S.A. de C.V. dependen de la empresa para cubrir ciertas necesidades que son solventadas con lo económico y con diversas prestaciones. Los empleados se sienten seguros en la empresa en cierta medida, pero por otra parte no se sienten tan motivados a pesar del buen trato que se les da en la empresa.

Uno de los problemas de este modelo es que al igual que en el modelo autocrático sigue existiendo dependencia del empleado, pero esta vez no sobre su jefe sino sobre la organización. Se observó que los empleados con muchos años de antigüedad, con buenos sistemas de prestaciones o de pensiones que han ido ganando con el tiempo, no pueden abandonar la empresa y dirigirse a otra nueva que le ofrezca mejores condiciones, ya que sienten dependencia de la empresa a la cual han pertenecido la mayor parte de su vida laboral.

La falta de conocimiento o la inadecuada comunicación de los valores de la empresa traen consigo un bajo compromiso de los empleados de la empresa. Existe una fuerte debilidad en la transmisión de compromiso por parte de los directivos y jefes de la empresa, probablemente por la carencia de estrategias organizacionales que le permitan al grupo humano conocer, aplicar y alinearse con estos. Este argumento se puede sustentar aún más revisando los resultados comparativos de los empleados por áreas.

El indicador global por áreas muestra que los departamentos con mayores debilidades son: Antenas, Estufas, Control de Calidad, Administración/Producción, son las secciones de empleados que presentan características especiales en relación con las demás.

En las cuatro áreas afectadas que se mencionan anteriormente se percibe que tiene los siguientes problemas; claramente un espacio físico en forma general en la empresa, por otra parte, la situación que pudo influir fue el cambio de algunas jefaturas y por ende los empleados se están adaptando, el tema de los nuevos jefes, además la falta de capacitaciones en las áreas técnicas puede generar una pérdida en el desempeño individual, por otra parte, el estrés y la ausencia de descanso, son consecuencias también de las largas jornadas de trabajo las cuales son mencionadas por parte de los empleados en la sección de preguntas abiertas de la encuesta.

Teniendo en cuenta que los factores que se analizaron son aquellas que arrojaron un porcentaje inferior al 60% de la medición total, se obtuvieron los siguientes resultados: Cooperación con un 51%, este resultado indica que hay un trabajo muy individualizado y no colectivo. Si uno o más empleados cesan de cooperar con otros esto lleva a una ruptura del desarrollo.

Para la variable de reglas y procedimientos generales arroja una medición de 58%, este resultado da la pauta que es necesario analizar qué tipo de plan de acción se debe realizar para comunicar a los empleados, los objetivos de la empresa y la manera en que se van a lograr, sin pasar por alto las reglas y procedimientos que la empresa tiene plasmadas, además la redacción debe ser clara y concisa en un lenguaje comprensible para todo el personal, se concluye que las políticas son una herramienta de gestión que proporcionará a la empresa una guía en el buen proceder de la compañía, promoviendo la eficiencia y la productividad de sus empleados.

Finalmente, la comunicación organizacional y la toma de decisiones con una medición del 46% reflejan la necesidad de establecer prácticas que alineen la estrategia corporativa con la forma de operar de la misma y de esta manera obtener mejores resultados.

## **Anexo 9: Propuesta de Modelo de comportamiento para la empresa**

De acuerdo con el análisis anterior se recomienda que la empresa adopte a nivel general un modelo de sistemas, el cual consiste en que los empleados quieran algo más que un cheque, necesitan estabilidad, un entorno laboral ético, con integridad, confianza y experimentar un sentido de comunidad entre los compañeros de trabajo. La empresa demuestra interés sobre las necesidades de sus empleados y de sus ideas, tiene un sentido de cuidado y comprensión, además trata de fomentar la comunicación a sus empleados que es parte importante de todo el sistema. Los empleados adquieren y demuestran su inteligencia social: empatía, presencia, radar situacional, claridad y autenticidad, adoptan además la meta de eficacia organizacional y reconocen las obligaciones mutuas entre empresa y empleado. Experimenta un sentido de apropiación psicológica de la organización y de sus productos; es decir tienen sentimiento de propiedad, responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia, por tal razón, los empleados con sentido de apropiación van más allá.

En este modelo las necesidades del empleado que se satisfacen son de una visión amplia, pero suelen ser las necesidades de la pirámide Maslow, de orden superior (por ejemplo, sociales, estatus, estima, autonomía, autorrealización). (Ver Anexo 2)

Debido a que brinda a los empleados la oportunidad de satisfacer estas necesidades mediante su trabajo, así como entender las perspectivas de la organización, este nuevo modelo estimula la pasión y el compromiso de los empleados con las metas organizacionales, se sienten inspirados; se sienten importantes; creen en la utilidad y viabilidad de su sistema para el bien general. Sus esperanzas e ideales se construyen alrededor de lo que logra el sistema, más que sólo en lo que como individuos pueden hacer.

A continuación, se describe las actividades que con llevan al mejor desarrollo del modelo que se recomienda.

## **Base del modelo de Sistemas**

Confianza, comunidad. Esto conlleva a que la alta gerencia debe realizar una revisión del estilo de liderazgo que maneja dentro de la empresa para poder adecuarlo a la satisfacción, tanto de la empresa como el empleado, contribuyendo de esta manera a mejorar el ambiente de trabajo.

## **Orientación de la administración**

Interés, empatía. Se debe planificar programas de motivación laboral, para lograr incentivar a los empleados y a su vez generar mayor compromiso. Además, se debe trabajar en la habilidad de descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás. Esto va a contribuir, no solamente a fomentar sus capacidades, sino que descubrirán también por parte de la empresa, la preocupación e interés por ellos.

## **Orientación de los empleados**

Carácter. Desde el punto de vista de los jefes, los diferentes caracteres a veces pueden suponer también un desafío y tener una buena relación con cada uno de los empleados y comprender qué los motiva, es lo que les permitirá construir un equipo efectivo, si los líderes son capaces de aprovechar las habilidades de cada uno, se concluye que se puede presentar una gran oportunidad para construir una cultura de equipo sólida y establecer las bases del éxito tanto del empleado como para la empresa.

## **Resultado Psicológico de los empleados**

Automotivación. Para la empresa, contar con empleados motivados hace que estos sean capaces de adaptarse más rápido a los cambios, ya que cuenta con personas enérgicas y proactivos capaces de conseguir objetivos más difíciles. Por otro lado, los empleados automotivados requieren de menos control para hacer sus tareas, pierden menos tiempo y suelen ser más productivos y eficaces, también a la hora de liderar equipos.

## **Necesidades satisfechas de los empleados**

Amplio alcance. Planificar programas de motivación laboral, para lograr incentivar a los empleados y a su vez generar mayor compromiso en la ejecución de sus actividades. Además, se puede realizar un estudio de competencias de los empleados, para efectuar ascensos o cambios claves en las áreas, para que esto fomente la satisfacción personal.

## **Resultados de Desempeño**

Pasión y compromiso moderado con las metas organizacionales. Esto implica realizar evaluaciones de desempeño al menos una vez al año, para verificar el rendimiento y su desenvolvimiento en las diversas actividades. Promover a través de talleres, cursos, diplomados entre otras opciones, la capacitación para los empleados para nutrir sus habilidades y que esto sea utilizado de manera cuidadosa y efectiva, con la finalidad de generar un clima abierto donde se estimule y mantenga una estructura flexible que minimice el control riguroso sobre los empleados.

Para lograr este tipo de modelo se presentan las siguientes recomendaciones y se respalda también con diversos planes de acción. (Ver Anexo 5).