



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO*

“DISEÑO DE UN PROCESO MOTIVACIONAL PARA MEJORA DEL  
CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE CALIDAD DE ANÁLISIS  
EN VOLKSWAGEN DE MÉXICO”

**DIRECTOR:**

Dr. Raúl Ramírez Pérez

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración**

**PRESENTA:**

José Luis Valencia Nava

**Puebla, Pue. Agosto 2015**



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“DISEÑO DE UN PROCESO MOTIVACIONAL PARA MEJORA DEL  
CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE CALIDAD DE ANÁLISIS  
EN VOLKSWAGEN DE MÉXICO”**

**DIRECTOR:**

Dr. Raúl Ramírez Pérez

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración.**

**PRESENTA:**

José Luis Valencia Nava

**Puebla, Pue. Agosto 2015**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **"DISEÑO DE UN PROCESO MOTIVACIONAL PARA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE CALIDAD DE ANÁLISIS EN VOLKSWAGEN DE MÉXICO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JOSÉ LUIS VALENCIA NAVA**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 03 de julio de 2015

Atentamente



**Dr. Raúl Ramírez Pérez**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"DISEÑO DE UN PROCESO MOTIVACIONAL PARA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE CALIDAD DE ANÁLISIS EN VOLKSWAGEN DE MÉXICO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JOSÉ LUIS VALENCIA NAVA**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 28 de junio de 2015

Atentamente

**Dra. Karla Liliana Haro Zea**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"DISEÑO DE UN PROCESO MOTIVACIONAL PARA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE CALIDAD DE ANÁLISIS EN VOLKSWAGEN DE MÉXICO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JOSÉ LUIS VALENCIA NAVA**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 01 de julio de 2015

Atentamente

**M. A. Maricela Reséndiz Ortega**





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/076/15  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. JOSÉ LUIS VALENCIA NAVA**

PRESENTE

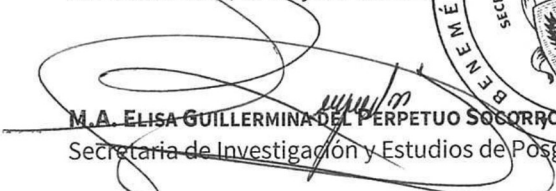
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“DISEÑO DE UN PROCESO MOTIVACIONAL PARA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE CALIDAD DE ANÁLISIS EN VOLKSWAGEN DE MÉXICO”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*

H. Puebla de 7., 07 de julio de 2015

  
**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP  
ECA/ERR\*

Facultad  
de Contaduría  
Pública

Blvd. Valsequillo 70,  
Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito mejorar el Clima organizacional de la Gerencia de Calidad Análisis en Volkswagen de México planta Puebla a través de un proceso motivacional. Este se lleva a cabo mediante el tipo de investigación mixto ya que se hará uso de libros, documentos, artículos de revistas, web, etc.

La muestra utilizada es no probabilística del tipo intencional por lo que la encuesta se aplicó a personal de los diferentes departamentos que conforman a la gerencia de Calidad Análisis de VWM, todos con características similares en sus funciones.

Como resultado de este trabajo se puede afirmar que el diseño del proceso motivacional de la gerencia de Calidad Análisis pretende presentar una propuesta que busca mejorar el clima organizacional, y contribuir al éxito interno del capital humano y por ende el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

## **ABSTRACT**

This research work aims to improve the organizational climate of the Quality Management analysis at Volkswagen Mexico Puebla plant through a motivational process. This will be carried out through the type of research already joint that will be use of books, documents, journal articles, web, etc.

The sample used is non-probabilistic of the intentional by what the survey was made with personnel from different departments that make up the management of Quality Analysis of VWM, all with similar characteristics in their functions.

As a result of this work can be said that the design of the motivational process quality management analysis, and is intended to say that will improve the organizational climate, this will contribute to the success of the internal human resource and therefore the achievement of organizational objectives of the company.

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN .....	19
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
II. JUSTIFICACIÓN .....	27
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	30
V. HIPÓTESIS.....	32
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	40
CAPÍTULO 1. LA MOTIVACIÓN EN LA HISTORIA DE LA GERENCIA .....	42
1.1. Definición de motivación.....	43
1.1.1. Antecedentes de la motivación.....	44
1.1.2. Motivación intrínseca y extrínseca .....	48
1.2. Teorías de la motivación .....	50
1.2.1. Jerarquía de necesidades por parte de Maslow.....	50
1.2.2. Bifactorial de Herzberg.....	53
1.3. Otras teorías .....	55
1.3.1. Teoría de las expectativas.....	55
1.3.2. Teoría de establecimiento de metas.....	56
1.3.4. Teoría del reforzamiento de la conducta.....	58
1.4. Lecciones de las teorías.....	58
1.4.1. Pasos para motivar a empleados.....	60

## CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO 62

2.1. Cultura Organizacional.....	63
2.1.1. Definición. ....	63
2.1.2. Características y aspectos importantes en la Cultura Organizacional.....	65
2.1.3. La cultura crea el buen ambiente en las organizaciones.....	67
2.1.4. Comunicación y Liderazgo dentro de una Cultura Organizacional.....	68
2.2. Comunicación. ....	69
2.2.1. Definición y función. ....	70
2.2.2. Comunicación en la gerencia.....	72
2.2.3. Tipos de comunicación.....	74
2.2.3.1. Interpersonal. ....	74
2.2.3.2. En la organización.....	76
2.2.4. Muros y nula eficacia de entre líder y colaborador.....	78
2.2.5. Vías adecuadas para una mejor comunicación.....	80
2.3. Liderazgo. ....	80
2.3.1. Definición ....	81
2.3.2. Teorías relevantes.....	82
2.3.2.1. Teoría conductual y su relación en la organización.....	82
2.3.3.2. Teoría del intercambio entre un líder y un colaborador.....	84
2.3.3. Tipos de Liderazgo.....	84
2.3.3.1. Carismático ....	85
2.3.3.2. Transformacional.....	86
2.3.3.3. Auténtico ....	86
2.3.4. Intervención del líder para una mejora del clima organizacional.....	87

CAPÍTULO 3. Antecedentes generales del objeto de estudio y el clima organizacional .....	88
--	----

3.1. Análisis del ánimo de la gente para detectar dolencias en el ambiente laboral. ....	88
3.2. Antecedentes de Volkswagen de México.....	89
3.2.1. Políticas laborales.....	91
3.2.2. Colaboradores en VWM.....	93
3.2.3. Relación de VWM con la gestión de Calidad. ....	94
3.3. Relación de VWM con el clima organizacional.....	94
3.4. Estudio de caso de la motivación en Volkswagen de México. ....	96
3.4.1. Gerencia Calidad Análisis. ....	96
3.4.2. Motivación en la Gerencia Calidad Análisis. ....	97
3.4.3. Clima organizacional: sensaciones y conductas observadas.....	98
3.4.4. Percepción a nivel planta de los resultados del ambiente laboral en la gerencia. ....	99
3.5. Dos casos similares en el ramo Automotriz. ....	101
3.5.1. Nissan Mexicana S.A. de C.V. ....	101
3.5.2. Toyota .....	102
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>104</b>
4.1 Población y muestra.....	104
4.1.1 Población.....	104
4.1.2 Muestra. ....	109
4.1.3 Tipo de muestreo. ....	110
4.2 Instrumentos para la recolección de la información. ....	110
4.2.1 Encuesta. ....	110

4.3	Resultados .....	115
4.3.1	Análisis cualitativo .....	115
CAPÍTULO 5. HACIA LA PROPUESTA DEL PROCESO MOTIVACIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS .....		147
5.1	Teorías y modelos que sustentan la propuesta de investigación .....	148
5.2	Hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación .....	153
5.3	Propuesta para mejorar el clima organizacional. ....	162
5.3.1	Desarrollo de la propuesta de mejora. ....	164
CONCLUSIONES .....		172
RECOMENDACIONES .....		174
VIII. REFERENCIAS .....		175
a)	Impresas .....	175
b)	Electrónicas .....	177
IX. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....		178
X. ANEXOS .....		179

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes de la Motivación.....	45
Tabla 2. Características fundamentales de Cultura Organizacional.....	64
Tabla 3. Tipos de comunicación.....	75
Tabla 4. Datos adicionales.....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Ítem 1. Mi empresa es un lugar agradable para trabajar .....	116
Ítem 2. Las políticas de mi empresa me consideran como parte de ella, involucran a mi persona.....	116
Ítem 3. Me siento identificado por todos o la mayoría de los valores de mi empresa. ....	117
Ítem 4. Me considero afortunado de transmitir a mis conocidos lo mucho que me gusta mi empresa.....	117
Ítem 5. Me siento excelente cuando llego a trabajar y encuentro un buen mobiliario.....	118
Ítem 6. Me siento en la necesidad de hablar de lo bien que me siento trabajando en mi empresa, con gente de nuevo ingreso.....	118
Ítem 7. Me gustaría cambiar ciertos aspectos en la organización con respecto a lo que percibo de la gerencia. ....	119
Ítem 8. Me siento afortunado de poder manifestar mi sentir respecto a mis compañeros de trabajo.....	119
Ítem 9. Mi trabajo tiene algo especial en mi persona; éste no es “un simple trabajo”. ....	120
Ítem 10. A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.....	120
Ítem 11. Me siento estable con mi puesto de trabajo, estoy seguro de que hago las cosas bien.....	121
Ítem 12. Presto atención a los detalles y mi líder reconoce ese esfuerzo y empeño de mi parte. ....	121
Ítem 13. Me siento afortunado de tener apoyo de parte de mis compañeros en mis actividades dentro del grupo. ....	122

Ítem 14. Mi líder ofrece calidad en la transmisión de la información, puedo entenderle. ....	123
Ítem 15. Me siento importante cuando el líder del grupo me transmite todo acerca de nuevos proyectos en la gerencia. ....	123
Ítem 16. Siento que en mi área de trabajo el líder me escucha y podemos resolver algunas situaciones o problemas. ....	124
Ítem 17. Me siento bien al comunicarme con las personas que forman parte de mi equipo de trabajo. ....	124
Ítem 18. Me siento eficaz al comunicarme con mis clientes y sentir que puedo resolver sus problemas. ....	125
Ítem 19. Puedo externar mi sentir a mis superiores sin encontrarme con represalias o castigos. ....	125
Ítem 20. Me siento seguro de que mi líder informa todo lo que tiene que ver con mi área de trabajo, no se oculta nada. ....	126
Ítem 21. El líder delega perfectamente las responsabilidades que tiene cada quien. . .	126
Ítem 22. La forma de comunicar o transmitir información de parte del líder, es amena y cordial. ....	127
Ítem 23. En caso de altercados sé que voy a ser tratado de la manera justa, tendré la oportunidad de ser escuchado. ....	127
Ítem 24. Cuando es necesario, al comunicar problemas o asuntos personales, sé que puedo contar con el apoyo necesario. ....	128
Ítem 25. Mi líder entiende mi estado emocional, mi forma de transmitir ciertas conductas es mi forma de comunicarme en ciertas ocasiones. ....	128
Ítem 26. Mi líder me ofrece apoyo moral, siento que la comunicación con él, me da tranquilidad. ....	129

Ítem 27. Mi líder tiene la capacidad de poder darme lo necesario para cumplir con mis obligaciones.....	130
Ítem 28. Mí líder detecta claramente mis necesidades de desarrollo, ofrece alternativas de capacitación favorables.....	130
Ítem 29. Mi líder entiende que puedo cometer errores, y me apoya para mejorar sin reprimirme.....	131
Ítem 30. Mis ideas y comentarios, son tomadas en cuenta por mi líder, son reconocidas grupalmente. ....	131
Ítem 31. Mi líder me muestra claramente que entiende hacia dónde vamos, su visión la entendemos.....	132
Ítem 32. Mi líder me demuestra que puedo ser parte de la solución de problemas, me reconoce el apoyo. ....	132
Ítem 33. Mi líder coordina satisfactoriamente las actividades del grupo.....	133
Ítem 34. Mi líder trata de manera justa a los colaboradores, sin hacer diferencias en la gente.....	133
Ítem 35. Mi líder reconoce mi buen desempeño en mi evaluación personal. ....	134
Ítem 36. Mi líder no permite muros de comunicación entre él y yo, resolvemos nuestros conflictos.....	134
Ítem 37. Mi líder cumple con sus promesas. ....	135
Ítem 38. Mi líder no tiene favoritismos sobre ciertas personas del grupo, es justo y equitativo con quien se lo merece. ....	135
Ítem 39. Mi líder interviene para la mejora de un buen clima en la organización.	136
Ítem 40. Me es más importante el reconocimiento personal, que lo económico.	137
Ítem 41. Las condiciones laborales de ambiente son favorables para mis actividades diarias (Luz, aire, temperatura, etc.).....	137
Ítem 42. Me siento involucrado a pesar de la edad con todos los demás integrantes del grupo.....	138

Ítem 43. Los objetivos y las metas son claros y específicos para una buena evaluación de mi desempeño.....	138
Ítem 44. Tengo cubiertas mis necesidades para el buen desempeño de mis actividades (Herramientas, papelería, mobiliario, etc.).....	139
Ítem 45. Tengo reconocimiento personal por el buen desempeño de mis actividades, me felicitan. ....	139
Ítem 46. Estoy en común acuerdo con mis cursos de capacitación, cumplen con mi expectativa de desarrollo.....	140
Ítem 47. Siento la necesidad de sentirme involucrado en alguna actividad grupal, y tomar un tema en especial. ....	140
Ítem 48. Me siento reconocido realmente por mi trabajo, y no solo por obtener otros beneficios de mi persona.....	141
Ítem 49. Me siento feliz y motivado cuando logro atender efectivamente a mis clientes, dando solución a sus problemas. ....	141
Ítem 50. Cuando me levanto en la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento motivado .....	142
Ítem 51. Cuando termino mis labores me voy satisfecho y motivado.....	142
Ítem 52. Me siento motivado de tal manera que puedo estar dispuesto a realizar un trabajo extra. ....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de participación en VWM.....	26
Figura 2. Patrón del proceso de motivación.....	48
Figura 3. Pirámide de Maslow.....	51
Figura 4. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.....	54
Figura 5. Barreras de la comunicación.....	78
Figura 6. Representación de muros y barreras de la comunicación.....	79
Figura 7. Representación del indicador Encuesta satisfacción laboral en VWM.....	95
Figura 8. Población como objeto de estudio.....	105
Figura 9. Delimitación por zonas dentro de la organización.....	107
Figura 10. Muestras objeto de estudio.....	109
Figura 11. Encuesta de elaboración propia aplicada a la población de estudio.....	112
Figura 12. Plan de elaboración de encuestas.....	113
Figura 13. Tabla de sensaciones.....	114
Figura 14. Colorimetría aplicada en la encuesta de elaboración propia.....	115
Figura 15. Relación Antigüedad – Edad entre colaboradores encuestados.....	144
Figura 16. Preparación y estado de ánimo de los encuestados.....	145
Figura 17. Análisis FODA en variable de Cultura Organizacional.....	149
Figura 18. Análisis FODA variable Comunicación.....	150
Figura 19. Análisis FODA variable Liderazgo.....	151
Figura 20. Análisis FODA variable Motivación.....	152
Figura 21. Análisis datos de las cuatro variables.....	157
Figura 22. Análisis datos de variable Cultura Organizacional.....	158
Figura 23. Análisis datos de variable Comunicación.....	159

Figura 24. Análisis datos de variable Liderazgo.....	160
Figura 25. Análisis datos de variable Motivación.....	161
Figura 26. Aspectos de crecimiento en las organizaciones.....	163
Figura 27. RESET, ¿Sí o no?.....	164
Figura 28. La organización debe abrir los ojos y analizar.....	165
Figura 29. Árbol de la motivación.....	166
Figura 30. Modelo de Proceso Motivacional como mejora.....	167
Figura 31. Sugerencias en las estructuras del proceso.....	168

## ÍNDICE DE SIGLAS

**VWM:** Volkswagen de México

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas.

# INTRODUCCIÓN

La necesidad de diversas organizaciones de mantener un buen cumplimiento de sus metas y objetivos y de la necesidad de crecer y desarrollarse, de convertirse en un buen ejemplo de competitividad, se ha visto en la necesidad de voltear a lo más importante que existe dentro de la empresa, su capital humano.

Al pensar en el capital humano y evaluar la relación e interacción existente entre organización y el empleado o colaborador se puede distinguir que cada individuo que conforma este importante binomio tiene diferente respuesta a su real conducta y actitud al desempeñarse en sus labores cotidianas.

La necesidad de competir entre las diversos procesos productivos a nivel mundial, de la necesidad de obtener productos de calidad involucran a ello el buen ambiente que se requiere dentro de las organizaciones, el enfrentarse a estos retos diariamente conlleva a poner atención a la necesidad de agentes motivantes dentro de cualquier organización.

Con la misma necesidad de profundizar en la mejora de un buen ambiente de manera interna dentro de una empresa, surge la necesidad de evaluar cada rasgo importante que se pueda analizar de manera intrínseca de cada individuo, por ello la evaluación del Clima Organizacional.

El Clima laboral, al formar parte de una organización debido a que es un factor predominante para la función de calidad de la gente comprometida, adquiere suma importancia al formar parte de los diversos procesos existentes, algo que permite a su gente alcanzar logros eficientes cuando este se encuentra dentro de la empresa, los logros son perceptibles y positivos para ambos.

El clima organizacional en sus inicios dentro de la década de los 40's, aporta la necesidad imperiosa de tratar el ambiente laboral, según Sosa (2004), Kurt Lewin

fue uno de los precursores acerca del término, esta aportación ha sido desde el punto de vista psicológico, menciona que el análisis del aspecto humano se debe dar desde un enfoque sistémico, debido a que piensa que la sensibilidad se debe dar dentro de las organizaciones, aunque sean de las más complejas, para él es necesaria como lo menciona, hacer investigación y se debe dar la retroalimentación en el campo de investigación en el que se trate el tema.

Volkswagen de México es una empresa comprometida con sus trabajadores, una empresa dedicada al ramo automotriz, la gerencia de Calidad Análisis como parte fundamental dentro de la misma, se dedica a la evaluación dimensional de los diversos componentes que se fabrican en su procesos, las construcciones de carrocería en lámina es el producto que se evalúa en cuanto a calidad dimensional y funcional, factor de excelencia en la fabricación de los autos y objetivo final de la organización.

Mediante la tesis se realizó una evaluación de su personal para asegurar las necesidades que se tienen para lograr un buen ambiente en la gerencia, de la misma manera, sirvió para identificar los diversos factores que se necesitan en boca de su personal, este trabajo propone con base a un modelo de motivación el logro de la mejora continua con base a rasgos conductuales de su personal o capital humano.

A partir de la información y datos obtenidos de un instrumento de medición (encuesta), se procedió a diseñar un proceso motivacional a través de la siguiente estructura: cultura organizacional, comunicación, liderazgo y motivación, pilares necesarios acompañados de los valores que la empresa promueve.

La implementación de la propuesta, se dará a través los líderes y la participación de los colaboradores será necesaria, pero no se debe olvidar a la gerencia, ya que es la máxima autoridad para liberación de las necesidades que se requieran.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación como proceso y factor fundamental de un clima organizacional de calidad en las organizaciones es de vital importancia, para poder entender la relación existente o nula, será necesario separar ambos conceptos del proceso laboral.

Chiavenato (2001), en su libro Administración de recursos humanos, acude al modelo motivacional de Maslow y menciona que la calidad del Clima organizacional depende del grado de motivación de los colaboradores. Reafirma que la inexistencia de satisfacción de necesidades superiores de un individuo afecta al clima organizacional debido a la falta de motivación. También señala que el clima organizacional es dependiente de toda capacidad de adaptación de las personas a diversas situaciones del ámbito o proceso laboral.

Los procesos laborales con bajos factores de motivación sumada a otros aspectos personales conductuales negativos, representan un clima organizacional deficiente, caso contrario, cuando los aspectos positivos representan un grado de motivación alta, lo que espera obtener una organización es un eficiente clima organizacional.

El concepto de Clima organizacional como lo menciona Chiavenato (2001, pag.81) es “dado al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados”. La cualidad del ambiente organizacional, nos permite ver la percepción de los individuos que componen a una organización, y esto permite poder identificar la influencia del comportamiento dentro de la misma, otros autores actuales como Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007, pag. 293), lo mencionan también “al conceptuarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo”, además de

considerarlo como una acción deseable desde las universidades, sustentado por supuesto por referentes teóricos.

La importancia del estudio del clima organizacional radica en poder identificar dentro de las organizaciones las conductas, percepciones y causas de la afectación que se observa en el individuo, los resultados arrojan a la motivación como una de los factores, las diferentes teorías que autores como Hellriegel (2002), Mercado (1995), Bateman (2005) y Münch (1988) mencionan en sus obras son de suma importancia para comprender los factores que influyen en el concepto dentro del aspecto laboral.

La motivación en palabras de Mercado (1995, pag. 647) es “la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiera que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo”. Aunque también da un punto de vista al mencionar que no se debe confundir la motivación con un estímulo, debido a que este solo satisface a una situación temporal. Para Mercado la motivación engloba muchas más respuestas y sin ésta lo esperado no existe.

Otros autores como Koontz y Weihrich (2004) conceptualizan a la motivación como un término aplicable a una variedad de impulsos, deseos, a las necesidades, anhelos y fuerzas similares. Algo importante que tratan en su obra es la importancia de la automotivación, Koontz y Weihrich hacen mención de George Odiorne, profesor de administración, investigador y experimentado consultor al presentar algunas de las recomendaciones para desarrollo de este concepto. Odiorne destaca la fijación de metas personales, complementación de objetivos, llevar a cabo tareas desafiantes año con año, hacer diferentes actividades, desarrollar actividades en su especialidad y como último punto brindarse una retroalimentación y porque no, darse un premio con base al cumplimiento de lo establecido en su fijación personal.

En síntesis la motivación como movilidad que activa a ciertas acciones de respuesta de un individuo dependerá de la cantidad de nutrientes que aporte la organización y de que capacidad tenga el individuo de absorber dichos nutrientes. Casos como el de Lee Iacocca (ex presidente de Chrysler) al proponerse a la edad de 35 años ser vicepresidente de Ford Motor Company, nos demuestran cómo se puede utilizar un propósito como motivación para guiar su conducta, sin éste propósito nada hubiese logrado de manera casual (Koontz y Weihrich, 2004).

Otro caso como Sealed Air, organización dedicada a la fabricación de productos de motor en la rama automotriz, planta ubicada en Naucalpan, Estado de México nos muestran cómo es posible ser reconocido como una proveedora de calidad para Ford, gracias al factor motivación que se obtuvo debido a la “cooperación” y “no al enfrentamiento” de la representación sindical con la organización, una muestra de que la madurez de ambas partes resultan en un beneficio mutuo entre colaboradores y organización (ídem).

La relación existente del factor motivación en los dos casos previos muestran una diferencia entre el logro por cooperación colectiva y otro de automotivación, los objetivos planteados como una meta a la cual se desean mover son derivados de las necesidades del individuo y las respuestas son concretas al cumplir con las fijaciones planteadas, el crecimiento es un establecimiento de condiciones necesarias para que los individuos se sientan bien.

Otros factores detectados dentro de la falta de un resultado satisfactorio en las organizaciones son la falta de una **buena comunicación y un liderazgo**, estos son minimizados dentro de las mismas, factores cuyas necesidades de alimentar a otros más importantes, por descuido se van dejando a un lado.

La **comunicación** para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), resulta ser muy importante para la función de dirigir, va en pareja con el tema de **liderazgo**, aun

cuando se menciona que es la transferencia en donde inicia un emisor y este se dirige a un receptor, este último debe entender precisamente el mensaje, si este se distorsiona definitivamente la comunicación no se ha dado.

El fin primordial o el propósito que se busca con el proceso de la comunicación es la de poder influir con la palabra para el bien estar de la organización, la comunicación se da no solo dentro de la empresas, también debe existir hacia fuera, no solo intervienen los colaboradores, también debe ser tomada en cuenta todo cuanto rodea al individuo que pertenece a la organización.

Liderar, es también el buen comunicar, los colaboradores muchas veces no entienden la situación real de la empresa, para ello el líder debe manifestar la necesidad de poder transferir los mensajes que la gerencia genera a su nivel, la información debe caer en cascada a través del líder y éste debe poder comprender que mecanismo aplicado puede ser el mejor, esto para que el individuo comprenda lo que la empresa quiere en realidad, el líder debe tener esa capacidad.

El buen clima organizacional en casos expuestos da como resultado empresas con gente trabajando con entusiasmo, las ventajas de un resultado positivo de metas establecidas y los logros ya sean individuales o grupales, propician que el ambiente en los procesos funcione de la manera apropiada que los individuos y las organizaciones esperan.

En Volkswagen de México planta Puebla (VWM), la aplicación de una encuesta externa para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores de la organización dan como resultado el reflejo de la situación actual de las conductas de los individuos, los resultados indican como las metas establecidas no son los que la organización esperaba como resultado, la gerencia debe trabajar para que los resultados del clima organizacional sean satisfactorios para ambos: organización y colaboradores.

Esta encuesta es realizada por una organización externa, la cual recibe el nombre de Stimmungsbarometer, que significa: **medición del estado de ánimo de los colaboradores**. La aplicación está programada cada año durante el mes de Junio y hasta el momento durante el año 2014 será la quinta ocasión en que se aplique. Se pretende que este año se supere una meta de participación del 97% por lo que el presente trabajo de investigación va relacionado en cierta medida con los resultados que se esperan obtener.

La encuesta es aplicada a todos los niveles dentro de la organización, si se toma en cuenta un dato general, tan solo en el año 2012 la población laboral dentro de la organización era de 18,000 colaboradores directos según el reporte de sustentabilidad de VWM que se encuentra dentro de su página web, la encuesta durante el año 2014 fue aplicada a 17,039 colaboradores, el porcentaje de participación es alto, y la participación es a nivel directivos, empleados y personal técnico.

La encuesta es aplicada en todos los departamentos, en todas las gerencias y los resultados son entregados para poder evidenciar la situación actual de las sensaciones de su gente en cuanto a la satisfacción del trabajo.

Con base en los resultados del año 2014 en su número 198 de la revista nuestro mundo que es una revista informativa interna dentro de la organización observamos que VWM y presentación de resultados vía mail, enfrenta el problema de insatisfacción de sus colaboradores principalmente en la gerencia de calidad análisis, los resultados de los parámetros son elocuentes, aunque la motivación es un proceso laboral que se pretende implementar, se busca la semejanza con las relaciones humanas dentro de la organización, las necesidades de un individuo y las necesidades de una organización son totalmente diferentes, las estadísticas de los resultados nos proporcionan esta información.

**Figura 1. Resultados de participación en VWM.**

		N° de participación	Índice
I. M-GM PLANTA...UANAJUATO		120 95%	84.1
II. M PRESID...IVA		5,289 95%	87.6
III. Volkswagen de México		5,289 95%	87.6

		datos en %				Índice
Mis amigos y conocidos tienen una imagen positiva de Volkswagen de México.	I.	69	27	2	22	91.3
	II.	76	22	2	2	92.6
	III.	76	22	2	2	92.6
Me considero bien informado sobre la marcha y proyectos de Volkswagen de México.	I.	38	43	16	21	79.0
	II.	57	34	7	11	86.9
	III.	57	34	7	11	86.9
En nuestra dependencia/grupo se trabaja lo necesario por la calidad.	I.	46	37	14	3	81.9
	II.	60	31	7	11	87.0
	III.	60	31	7	11	87.0
Los fallos o problemas en los procesos de trabajo son solucionados rápidamente en mi dependencia/grupo.	I.	28	49	18	4	74.6
	II.	45	41	11	21	81.3
	III.	45	41	11	21	81.3
La colaboración con mis compañeros de grupo es buena.	I.	52	29	13	3	81.0
	II.	58	31	8	21	86.0
	III.	58	31	8	21	86.0

Fuente: VWM correo interno, 2014.

La gerencia de calidad análisis en VWM enfrenta la interrogante de cómo será su actuar, como poder mejorar los resultados, no es necesario tomar decisiones drásticas, no debe ser necesario enrarecer más el ambiente laboral, se deben aplicar técnicas positivas que ofrezcan un valor agregado para sus colaboradores, las necesidades de la organización necesitan de una solución, las necesidades del colaborador también, el nivel de satisfacción ideal para ambos debe lograrse.

En este sentido, lo anteriormente expuesto lleva a realizar la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el diseño de un proceso motivacional se convierte en un factor determinante para la mejora del clima organizacional en la gerencia de calidad análisis en VWM?

## II. JUSTIFICACIÓN

Con el fin de mejorar e impactar los indicadores del clima organizacional expuestos por las consultas externas en la gerencia de calidad análisis de VWM, se pretende realizar un análisis de las conductas de cada uno de los colaboradores en la gerencia y sus sensaciones. Sumado a lo anterior se busca detectar y clasificar de ser necesario las principales necesidades del individuo y que de verdad sean importantes para él, esto permitirá determinar las necesidades que tienen relación con la mejora del ambiente en la organización, los resultados de esta investigación será un tema preponderante y de vital interés por parte de la gerencia.

Lo anteriormente expuesto motiva a diseñar y desarrollar un proceso motivacional como mejora, que permita a la gerencia solución y a la búsqueda de alternativas para la mejora de la evaluación del clima organizacional, la propuesta no sólo pretende cumplir con el dicho de “una necesidad igual a una solución” visto desde el punto de vista como un logro de la organización, sino que también se pretende sobrevalorar de la misma manera al capital humano.

El factor humano necesita verse beneficiado del proceso motivacional que se pretende implementar como mejora, la propuesta se deriva de los objetivos específicos que se mencionan en el planteamiento del problema y el desarrollo debe verse respaldado por las diferentes herramientas técnico – administrativas ya existentes, un plan muy bien estructurado servirá de apoyo y utilizando de manera efectiva los medios de información y de tecnología sin duda facilitarán fines que se pretenden lograr.

Cuando el problema radica en la falta de capacidad de la gerencia o el sistema administrativo no se encuentra lo suficientemente capacitado para determinar un proceso administrativo que identifique aspectos conductuales, esto

agrava la situación, pero el proceso que se pretende implementar ayudará a identificar lo que se puede mejorar en la gerencia.

La experiencia será necesaria para poder estructurar el proceso de motivación, la finalidad que se pretende lograr con la propuesta del diseño es que este se vea organizado y así poder dirigirlo al cumplimiento del objetivo principal como lo es el de la mejora del clima organizacional, mencionar a la comunicación y el liderazgo, también servirán de apoyo para mejora de la misma.

El diseño de la mejora pretende identificar los factores intrínsecos y extrínsecos, la distribución en tablas de valores serán los indicadores que permitirán que el individuo dentro de la organización cambie su percepción acerca de la motivación, la automotivación es un tema que se pretende explotar en el colaborador, esto debido a que se debe resaltar a los factores intrínsecos como puntos relevantes de la personalidad de cada individuo, factores extrínsecos como el dinero no son detectados como causas de desmotivación, este punto se encuentra por el momento descartado.

El presente trabajo de tesis busca mejorar los resultados que la organización, pretende lograr como meta, ser el mejor empleador. La mejora del clima organizacional dentro de VWM debe darse como dualidad prioritaria (Colaborador - Organización), el colaborador busca satisfacer sus propias necesidades personales de desarrollo y crecimiento, la organización busca y pretende la calidad en todos los procesos que sean posibles. Ahí radica la importancia de los factores motivación, comunicación y liderazgo.

El factor motivación debe darse con recursos e incentivos existentes, se espera sea aceptada la mejora con base en los fundamentos teóricos y prácticos.

El factor comunicación debe cumplir con el propósito del proceso emisor-mensaje-receptor, el liderazgo va implícito en los factores anteriormente mencionados.

El departamento involucrado en el presente trabajo de investigación debe ser notificado de la aplicación de las investigaciones que se pretenden realizar para crecimiento y desarrollo de la organización. La aplicación del desarrollo del presente trabajo, deberá motivar al individuo para volver efectivo parte de su entorno, no solo en el aspecto laboral, sino también en lo familiar, hoy en la actualidad se sabe que el individuo no solo es importante individualmente, hay un conjunto de seres que lo acompañan durante su vida, que entienda que el verdadero objetivo es el bienestar familiar, que este garantice una buena convivencia laboral, una adecuada seguridad laboral, un efectivo reconocimiento, que mejore su estatus y que estos objetivos demuestren que es garantía de que la organización será competitiva y la organización lo reconocerá.

### **III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **a) Objetivo General**

Diseñar el modelo de un proceso motivacional que permita alcanzar la mejora de los indicadores del clima organizacional en la Gerencia de Calidad Análisis de VWM para detonar la productividad en los colaboradores y sanar la relación entre gerencia y colaborador.

#### **b) Objetivos específicos**

- Explorar los antecedentes del factor motivación en las empresas a nivel gerencial para entender su evolución y relación con el Clima Organizacional a través del tiempo.
- Observar y enlistar las diferentes teorías y modelos que relacionen a la motivación, comunicación y liderazgo con el clima organizacional dentro de la organización para entender su importancia dentro de la misma, a través de la interacción organización - colaborador.
- Comparar a Volkswagen de México con otros casos a nivel mundial, mencionar su razón de ser para poder entender la problemática interna de la organización a nivel gerencial.
- Analizar las diferentes percepciones de cada colaborador a través de un instrumento de medición posible y evaluar con base en los resultados las diferentes alternativas para el diseño de un proceso de mejora efectivo.
- Proponer el modelo de un proceso motivacional como alternativa para mejorar el clima organizacional, a través de él señalar y mencionar las bondades, para resaltar la necesidad de participación del colaborador dentro de la organización.

#### **IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.**

Al analizar el objetivo tanto general como específicos de la presente investigación, conscientes de que la interacción justa y respetuosa con los colaboradores es importante, se procede a plantear la siguiente pregunta de investigación:

**¿De qué manera el diseño de un proceso motivacional se convierte en un factor determinante para la mejora del clima organizacional en la gerencia de calidad análisis de Volkswagen de México?**

¿De qué manera las diferentes teorías y modelos relacionan a la motivación, la comunicación y liderazgo con el Clima Organizacional?

¿De qué manera la comparación de Volkswagen de México con otros casos de clase mundial nos permitirá entender la problemática?

¿Cómo ayudará el análisis de la percepción de cada colaborador con base en instrumentos a diseñar un proceso de mejora efectivo?

¿De qué manera el diseño del proceso motivacional será una alternativa de mejora y de participación del colaborador, al señalar sus bondades?

## **Variables**

Partiendo del concepto de que variable independiente es aquella causa del elemento estudiado y variable dependiente es la resultante de la manipulación de las independientes, capaz de ser medible, tenemos que:

- a) Las variables independientes consideradas en la investigación son:  
*Cultura Organizacional, Motivación, Comunicación y Liderazgo.*
- b) La variable dependiente de la pregunta de investigación fue definida como *Mejorar Clima Organizacional.*

Dada la problemática de que a falta de motivación en los individuos de una organización afectan el clima organizacional, al ser analizadas ciertas conductas de algunos colaboradores, se plantean las siguientes hipótesis que dan respuesta a la pregunta general del planteamiento.

## **V. HIPÓTESIS**

- El diseño de un proceso motivacional, detonará la productividad y la sana relación entre gerencia y colaborador dentro de la Gerencia de Calidad Análisis de Volkswagen de México planta Puebla, mejorando así los indicadores del Clima Organizacional.

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **a) Tipo de estudio cualitativo.**

Según Denzin y Lincoln (1994), los tipos de estudio de carácter cualitativo son campos inter disciplinarios, transdisciplinarios y algunos de carácter contra disciplinarios, los estudios cualitativos son muchas cosas al mismo tiempo, los que practican este tipo de estudio son sensibles al valor del enfoque multimetódico, debido a que estos individuos dedicados al uso del enfoque cualitativo se someten a la perspectiva de la naturaleza y a la comprensión que le dan a la interpretación de las experiencias humanas.

Estos estudiosos se sienten atraídos por las sensibilidades interpretativas, esto también según Taylor y Bogdan (1986), al considerar a este tipo de estudio como aquel estudio en que se producen datos descriptivos, de datos de personas ya sea de manera hablada o escrita, además de las conductas observables.

La investigación obtiene el carácter cualitativo por el enfoque dado a las personas en razón de la motivación como causa del bajo o negativo clima organizacional en las organizaciones.

La razón principal por la cual se determina este tipo de estudio se debe a que la información obtenida dentro del proceso de la investigación, determinará como ya se había mencionado un buen manejo de datos internos de la personalidad de los individuos, la deficiencia que se tiene en los resultados de la calidad del clima organizacional a nivel general dentro de la organización Volkswagen de México en planta Puebla, pretenderá analizar de manera objetiva a un segmento de la organización, este objeto de estudio es la gerencia de calidad análisis de la organización mencionada.

Las características de la evaluación del clima organizacional por parte de un auditor externo determinó el grado de deterioro de la relación existente entre gerencia y colaboradores, ahí radica la importancia de aportar con el desarrollo de un proceso motivacional una serie de procedimientos y cambios de conducta documentada, los resultados presentados de manera interna dentro de los medios tecnológicos durante el mes de Julio de cada año proporcionan información relevante para desarrollo de la investigación.

El porcentaje de participación de los colaboradores de la gerencia es de un importante valor ya que de ello depende el realizar comparativo de los resultados obtenidos, esto permitirá observar el reflejo de la mejora, estos se verán plasmados de manera positiva y satisfactoria para ambos.

Se pretende hacer uso también del estudio de carácter bibliográfico, ya que este nos permite determinar que las teorías son fundamentales para el desarrollo conceptual de diversos factores presentados de nuestras variables principales, otro tipo de consulta se da en materiales impresos dentro de la organización, revistas, intranet, diversos posters informativos, así como la diversidad de cursos

que capital humano considera como importantes para el desarrollo personal de los colaboradores a nivel planta de Volkswagen de México planta Puebla.

## **b) Tipo de estudio exploratorio, descriptivo o correlacional.**

Hernández, Fernández y Baptista (1991), menciona a Dankhe (1986) en su libro Metodología de la Investigación, y adopta algunas de las diversas clasificaciones de los tipos de estudio, de la selección dependerá el diseño de los datos, la cantidad, la manera de obtenerse.

De tal clasificación se mencionan a los estudios exploratorios, descriptivos y correlacionales. Como el autor lo dice, pueden incluirse más de una de las clases de investigación.

El autor menciona que los estudios de carácter exploratorio sirven para preparar el terreno como objeto de estudio, esto origina que la investigación que se realizará en este problema, adquiera un estudio de carácter exploratorio o de campo de campo debido a que resultará valiosa para poder determinar y analizar cada uno de los segmentos que componen la gerencia de calidad análisis de VWM. La investigación no será importante si no se analizan las diversas conductas de cada persona que involucra a la organización, el análisis del medio ambiente que rodea a cada una de las áreas involucradas dentro de la gerencia también aporta información relevante para determinar causas de falta de motivación por factores extrínsecos.

La necesidad de poder abordar algo que no se ha podido por la existencia de actividades prioritarias para la gerencia impulsa a la necesidad de intentar localizar la causa raíz de la mala calidad del clima organizacional en la organización. Los aportes de los integrantes de la organización en cuanto a la

información proporcionada nos muestran a detalle que un proceso donde la participación se tiene que dar, es posible implementar y desarrollar un proceso que satisfaga a las necesidades del individuo, la organización en automático se ve beneficiada de igual manera.

El aporte de la investigación exploratoria de las conductas y comportamientos de los individuos, sus aportes de las necesidades, su reconocimiento, su participación, son cualidades que con paciencia se ven como un resultado de aporte a la investigación.

El método como instrumento de investigación a utilizar será fundamentado en técnicas de encuestas, posible serie de cuestiones documentadas, el análisis de las preguntas deberán aportar la información necesaria para poder determinar factores intrínsecos que en cada colaborador existe de manera detallada , las preguntas no deberán contener cuestiones con supuestos que puedan dañar a la organización, los resultados sólo deberán aportar lo necesario para detallar las propuestas necesarias a implementar. De ser posible y con apoyo de la gerencia se determinará si es factible realizar encuestas individuales, programar o solicitar a la organización determinados tiempos de apoyo para una mejor validación de la investigación.

Dankhe (1986) según Hernández, Fernández y Baptista (1991, pag. 59,60), señalan que los estudios exploratorios nos *sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos*, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Aquí se señala la principal razón del uso de este enfoque de estudio

El uso de un estudio exploratorio no es el único de importancia, como se mencionó anteriormente también se tiene la necesidad de un estudio descriptivo, ya que se pretende buscar las propiedades importantes de las persona, ya sea de manera individual o como grupos, incluso cualquier otro fenómeno sometido al análisis según Dankhe (1986), como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (1991), esto involucrará la necesidad de hacer uso de los diferentes conceptos que componen las variables del problema. Si la falta de información o conocimiento interviene para que el colaborador vea afectada su conducta a través de folletos informativos se buscará dar detalle de la importancia de los mismos y se resaltarán cual es el costo de la organización para que valore algunos beneficios, claro está que la organización no da a conocer por esa falta de atención (desinterés) a sus clientes internos (Colaboradores).

La experiencia de los procesos de servicio en cada segmento de la gerencia responderá a ciertas cualidades que se buscan en la organización, también estas cualidades deben ser estudiadas, las diferencias arrojarán excelentes resultados descriptivos del problema que se pretende mejorar en este trabajo que se realiza.

La responsabilidad de realizar la recolección de la información generada por los diversos instrumentos utilizados quedará en manos del responsable de la investigación, los resultados de la información que aportará ciertos instrumentos determinará las características intrínsecas de cada individuo, el desarrollo de mejora será aplicable a los entes, los resultados de los instrumentos para evaluar las condiciones ambientales de la organización serán para desarrollar propuestas para la organización.

No se puede definir a la muestra muy a la ligera debido a la rotación de personal que existe en la gerencia, pero la prueba de la investigación del problema será implementada a los diferentes segmentos que conforman a la gerencia, la relación de los individuos que conforman a la organización será con

base en la estructura organizacional vigente a la fecha de la estudio o investigación. Los medios de recolección de datos serán iguales para todos, sin distinción alguna.

La selección de las respuestas e información obtenida por parte del investigador se hará con base a una técnica cualitativa de análisis, se desglosarán los contenidos en documentos o formas que muestren a detalle la calidad de las cualidades que se pretenden evaluar y documentar.

### **c) Tipo de estudio experimental o no experimental.**

La investigación no experimental en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (1991), señalan que es aquella a la que no se le mete manipulación a las diferentes variables como objeto de investigación, solo como lo mencionan la actividad es observar los diferentes fenómenos que involucran al estudio, tal y como se dan en su situación real y posteriormente realizar su análisis.

Al llevar a cabo una investigación de tipo no experimental dentro del objeto de estudio, la observación será un método analítico dentro del cuadro de la investigación. Los individuos serán analizados en su ambiente natural en el que en la actualidad se encuentran, los grupos formados en cada tramo de control serán analizados dentro del grupo al que pertenecen y con base a las entrevistas, las conductas serán recolectadas.

Para poder validar la investigación de manera satisfactoria y obtener óptimos resultados se acudirá a los diferentes tramos de control de la gerencia y se realizarán comparaciones de cada individuo en su área de trabajo, sus condiciones del medio laboral que lo rodea en caso de ser necesario, no se permitirá la manipulación de cierta información, deberá ser real en el medio,

situación, fecha y hora establecidos, estas características sin duda también se deberán respetar, para validez del estudio.

No se pretende buscar reacciones ante situaciones provocadas, simplemente será analizada la reacción y conducta como tal, las entrevistas no serán enfocadas de manera que puedan alterar a los colaboradores, se buscan lograr puntos positivos para el éxito de la investigación, si fuera necesaria la implementación de alguna diseño de experimento, se evitará en la mayor manera posible el no uso y se buscarán alternativas.

#### **d) Tipo de estudio longitudinal o transversal.**

Hernández, Fernández y Baptista (1991), diferencian a este estudio de carácter no experimental, en dos tipos: diseño transversal y longitudinal. Como lo menciona el autor cuando la investigación está centrada en realizar el análisis del nivel o estado de las diversas variables en algún momento dado o su diferencia de las variables en un punto determinado del tiempo se denominará como un diseño transversal no experimental.

En caso de ser necesaria la probabilidad de analizar la evolución de cambio de cada una de las variables, en cómo se manifiesta una y otra, entonces se enfocará el objeto de estudio en un diseño no experimental de tipo longitudinal.

Con el método no experimental utilizado en la investigación, se buscará el apoyo del mismo con base a la clasificación mencionada, se trabajará con cualquier método, tanto longitudinal como el transversal, al intentar utilizar el método transversal según las condiciones y los resultados, el diseño de investigación nos aportará los datos obtenidos en el momento de observar las conductas en situación actual, se analizará la relación de la variable motivación

con la del clima organizacional, se intenta trabajar con sub-grupos de personas que integran cada tramo de control de la gerencia, las agrupaciones a mencionar como objeto de estudio son: nave 2, nave 8, nave 51, nave 57 y nave 81.

El diseño transversal de la investigación, permitirá poder describir las situaciones y condiciones de cada tramo de control, su medio como condiciones necesarias para poder realizar las actividades diarias como intensidad de alumbrado, clima (20°C), ergonomía, saturación de trabajo, etcétera. Los resultados serán relacionados unos con otros para determinar las verdaderas causas de desmotivación en los colaboradores. El investigador determinará las diferencias a través de gráficas desarrolladas para la evaluación de ciertas variables o factores definidos para el motivo del estudio. De ser necesario se realizarán esquemas para poder difundir los resultados del estudio para que el colaborador identifique en qué punto se encuentra y que características comparte con algún otro compañero de trabajo.

La investigación determinará si los factores intrínsecos de la motivación son causales del problema o los factores extrínsecos hacen lo propio.

Si se aplica un diseño de tipo longitudinal, surgirá un conflicto de riesgo debido a que la información debe obtenerse de manera inmediata, si la investigación se intentará aplicar o realizar a un tiempo determinado de largo plazo, sin duda, las alertas se encenderán entre colaboradores y los resultados de la misma que se pretende realizar, daría cierta incertidumbre en los resultados.

Se puede dar una combinación de ambas, ya que se pretende que el diseño se aplique durante un cierto periodo especificado pero añadimos también un nuevo periodo de evaluación ya que se pretende volver a aplicar nuevamente al mismo y obtener una comparación entre tiempos de estudio.

Los diseños darán pauta para poder evaluar ciertos resultados y poder desglosar las conductas más importantes de los colaboradores dentro de la organización. La información obtenida como resultados serán organizados a través de formatos con colorimetría y de ser necesario a través de gráficos que representen un cambio en las formas y conductas de los integrantes de la organización, el proceso motivacional debe ser evaluado con datos reales que los mismos sujetos proporcionarán, su apoyo será fundamental debido a que el estudio del problema está enfocado principalmente a las mejoras de las condiciones actuales en la gerencia , la difusión a través de carteles y trípticos obligarán a evaluarse individualmente ellos mismos y se determinará un desarrollo de automotivación muy importante.

## **VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **a) Alcances.**

- El proyecto de investigación tiene como alcances, diseñar el proceso motivacional en la Gerencia de Calidad Análisis dentro de Volkswagen de México planta Puebla.
- El diseño contempla su posible implementación en cinco áreas distribuidas dentro de la gerencia, las naves o sectores que comprenden la investigación es nave 02, nave 08, nave 51, nave 57 y nave 81. La variable a considerar está enfocada a los colaboradores de la organización.
- El diseño del proceso motivacional es viable debido al enfoque de mejora que tiene por objetivo.

## **b) Limitaciones.**

El trabajo de investigación también sin duda dará ciertas limitaciones respecto al desarrollo de la investigación.

- La falta de motivación y la falta de liderazgo que tiene como raíz la Gerencia en aspectos de Capital Humano, esa problemática puede crear interferencia con el desarrollo y aplicación de la propuesta sugerida.
- La **no** autorización por parte del departamento de Recursos Humanos en cuanto al manejo de material e información que Volkswagen pueda sugerir como de carácter confidencial.
- La renuencia del personal al apoyo de formar parte del proyecto, en la integración del diseño de la investigación.
- La falta de disposición a participar en la problemática, entre el binomio organización-colaborador.

# CAPÍTULO 1. LA MOTIVACIÓN EN LA HISTORIA DE LA GERENCIA

México se ha caracterizado por ser el país con mayor insatisfacción laboral en Latinoamérica, según, resultados de una encuesta realizada por una organización internacional de nombre Gallup con sede en Washington DC, como lo publica la revista Forbes México revista especialista en Economía y Finanzas.

Gallup organización fundada en 1935 es una empresa encuestadora seria, y con base en los estudios de sus investigadores a nivel internacional, y como se menciona en un artículo publicado en [www.contactomagazine.com](http://www.contactomagazine.com), sus procedimientos técnicos y metodologías básica de investigación utilizadas en diversas sectores, dan la certeza social y de los resultados una veracidad certificada. Así con seguridad podemos abordar el siguiente tema de investigación con la importancia de la **motivación** en las organizaciones.

El presente capítulo es un punto de partida que el trabajo de investigación proporciona para poder identificar al factor **motivación** como una de las causas que afectan a la inestabilidad de otra variable importante en el aspecto laboral como lo es el **clima organizacional**.

Cabe señalar que la motivación no es el único factor que atañe o afecta la relación laboral en las instituciones, pero es elegido para analizarse y tratándose de un aspecto psicológico conductual podemos mencionar que es de suma importancia, en particular por la inclusión del aspecto humano.

Por ello también se mencionará una síntesis de la importancia de algunos precursores de la motivación, así como la aportación de las diferentes teorías relacionadas a este aspecto, pero se resaltarán las que apliquen a aspectos laborales.

## 1.1. Definición de motivación.

Existen diversos autores que tratan al factor **motivación** con su propio criterio y esto nos proporciona conceptos personales acerca del mismo, algunos lo mencionan como un impulso para actuar, un empuje hacia otro comportamiento, algo capaz de provocar un estímulo que proviene del medio ambiente (Chiavenato, 2000), otros autores como Bateman y Snell, en su libro *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (2005), se menciona a la motivación como una fuerza que proporciona energía, da dirección y soporta los esfuerzos de una persona, ellos mencionan que alguien motivado trabajara demasiado por ver realizados sus objetivos de desempeño, esto es, será alguien productivo.

Hay otros autores que hablan del mismo tema, y las diferentes perspectivas que tienen esta diversidad de personajes son variadas pero importantes, esto da pauta para seguir analizando las condiciones del presente trabajo de investigación, por ello se puede concluir con siguiente concepto:

**Motivación:** que aplicada en un individuo dentro de una sociedad o al capital humano dentro de una organización laboral, es sin duda aquella conducta resultante de factores externo e internos que alguien ha provocado, aunque la conducta siempre estará en la cabeza, las malas o buenas actitudes dentro del desempeño laboral dependerán del grado alto o bajo de motivación con que se enfrenta diariamente el colaborador, la conducta de un individuo puede modificarse dependiendo de la fuerza con que los diversos factores sean adheridos al mismo. Los factores personales de motivación (intrínsecos) deben ser entendidos como de mayor valor que los factores materiales (extrínsecos), se debe reforzar el factor automotivación en el individuo.

El siguiente tema proporciona una breve historia del factor motivación a través de la perspectiva de diversos autores.

### **1.1.1. Antecedentes de la motivación.**

Diversos autores tratan el tema motivación bajo sus propias perspectivas, el conocer aspectos que han sucedido bajo la lupa personal nos enfrenta a analizar que se puede sacar de provecho. Históricamente podemos hablar de los orígenes de la motivación a través de los años, mencionar a los diversos precursores que no son pocos, y así sucesivamente resaltar algunos aspectos más en la historia, pero más importante es enfocarnos a analizar las situaciones reales en la actualidad (tabla 1).

La aportación de los diversos autores para la elaboración de la tabla es muy importante, no se puede abarcar antecedentes históricos debido a que nunca se podría terminar de enlistar las aportaciones a través de la historia, pero actuales autores aportan lo que a continuación se piensa sea relevante al tema.

Mosley, Megginson y Pietri (2005) hacen mención del “esquema de administración científica” de parte de Taylor que tienen como base métodos para incrementar el rendimiento de la gente. Se hace mención de que finales del año 1920 y principios del año 1930 se analiza la importancia de las conductas y actitudes de los trabajadores en aquella época.

Hablar de los estudios de Hawthorne es hablar de una gran planta de AT&T en Chicago, Estados Unidos, una muestra que determina la mejora de ciertos aspectos como la iluminación en ciertos grupos de trabajo, originaron un incremento sustancial de la productividad, en otros ejemplo la modificación de algunas condiciones de aspecto higiénico, pausas de descanso, inclusión de

algunos bocadillos dentro de la organización, también permitieron identificar cambios radicales de productividad, ¿Cuál es la razón?

**Tabla 1. Antecedentes de la Motivación.**

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>ANTECEDENTE</b>	<b>HALLAZGO</b>	<b>IMPORTANCIA</b>
<b>Mosley, Megginson, Pietri</b>	2005	<i>Esquema de administración científica de Frederick Taylor</i>	<i>Los estudios de Hawthorne</i>	<i>El análisis de una empresa importante como AT&amp;T con más de 30,000 empleados</i>
<b>Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske</b>	2006	<i>4 generaciones</i>	<i>Los veteranos, los baby boomers, generación X y generación Y</i>	<i>Diferenciación de cada estilo y preferencias en el ámbito laboral</i>
<b>Chiavenato</b>	2007	<i>3 enfoques de estudio</i>	<i>Estudio de la naturaleza humana</i>	<i>La persona con un enfoque de ser transaccional, la persona como un comportamiento dirigido y la persona como un modelo de sistema abierto</i>
<b>Porret Gelabert</b>	2010	<i>Motivación como patrón</i>	<i>Patrón de comportamiento (Modelo básico).</i>	<i>La reacción de la persona hacia ciertos estímulos en su ámbito social y/o laboral.</i>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Mosley, Megginson y Pietri 2005, Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske 2006, Chiavenato 2007 y Porret 2010.

Simple, la creación de una fuerza motivadora de aspecto psicológico, al poner atención a los individuos involucrados en los experimentos, la gente se sintió

especial y su colaboración fue importante y esto se vio reflejado en la obtención de beneficios. Con ello inicia la era de las relaciones humanas.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), abordan el tema de las generaciones, una situación que se da en la actualidad en diversas organizaciones, la diferencia de edades nos marcan una clara diferencia en las conductas de los integrantes, existen diferentes estilos, alguna variedad en sus preferencias y porque no, las diferentes perspectivas de los valores.

Los 4 grupos principales existentes en cualquier organización en donde la cantidad de colaboradores excede en gran número, nos permite poder clasificarlos en:

- *Los veteranos*, nacidos entre 1922 y 1945, trabajan duro, tienen dedicación en sus actividades, se sacrifican en diversas ocasiones y tienen un claro respeto a la autoridad en turno. Tienen conocimiento e influencia.
- *Los baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1964, son optimistas, tienen una aceptación del trabajo en equipo, su estilo de vida puede mencionarse como saludable, su aportación a la organización es la de dar más y disfrutan lo que hacen.
- *La generación X*, nacidos entre 1965 y 1976, abordan la diversidad, mantienen un equilibrio entre el trabajo y su vida social, confían en ellos mismos y disfrutan de la diversión. Se dan conflictos con los baby boomers.
- *La generación Y*, nacidos entre 1977 y 1997, muestran otro tipo de preferencias como, la exigencia de un jefe justo, creencia en la empresa, en su seguridad, en obtener oportunidades de capacitación y aprendizaje, muestran tolerancia y flexibilidad laboral, requieren de retroalimentación constructiva y exigen un sistema de recompensa al trabajo con justicia.

Esta situación de los diferentes grupos principales en las organizaciones da un área de oportunidad para los actuales administradores del capital humano sin duda.

La motivación es difícil de ofrecer debido a las características que presentan estas agrupaciones en la actualidad.

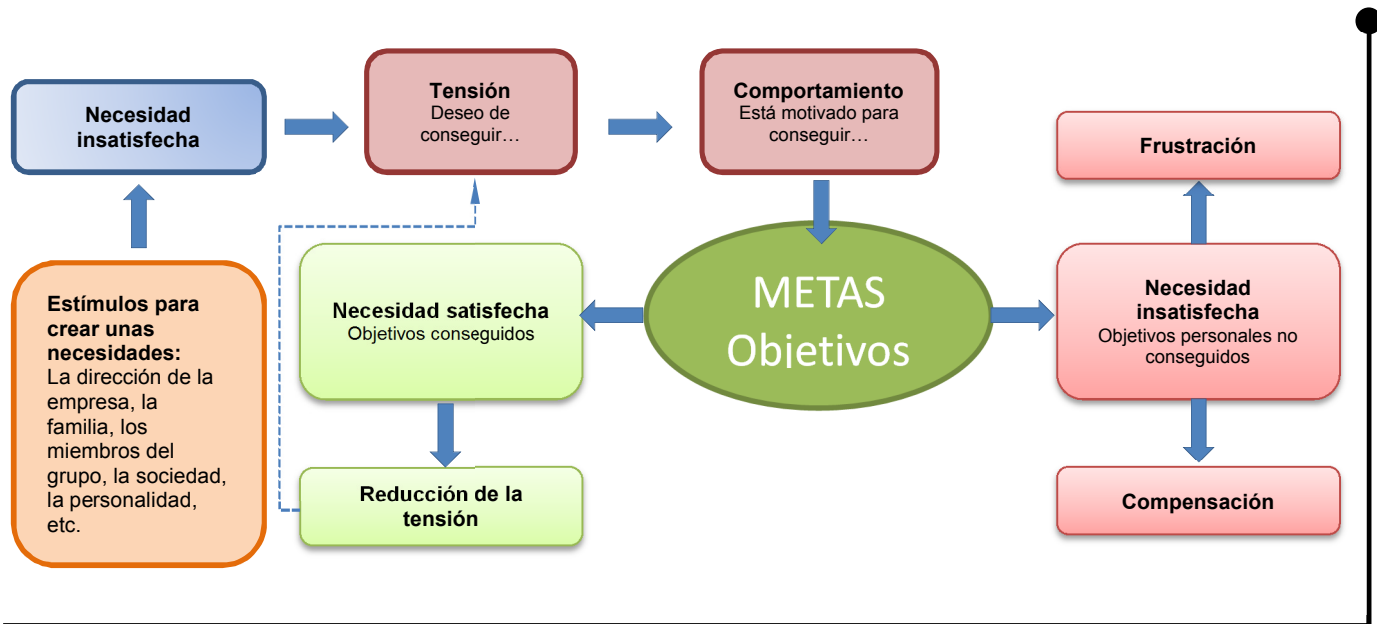
Otro tema relevante nos lo menciona Chiavenato (2007), con sus 3 enfoques de estudio en las personas, para determinar la importancia de estos enfoques, se menciona por separado a cada uno de ellos.

- a) Ser transaccional, no sólo se beneficia del medio que lo rodea, sino que interactúa de manera proactiva al demostrar su anticipación.
- b) Ser enfocado hacia un objetivo, que de alguna manera demuestra la capacidad de realizar un esfuerzo para su logro.
- c) Ser un modelo de sistema abierto, el cual se atreve a ser parte del aspecto físico y también del social, aquí se necesita apertura al desarrollo de ciertas capacidades mentales, su enfrentamiento con lo que lo rodea demuestra la realidad de su medio ambiente.

Por último es recomendable mencionar a la motivación como un patrón de la cual Porret Gelabert (2010), hace mención en el texto de su autoría, en la actualidad cualquier proceso motivacional tiene como inicio una necesidad la cual no tiene satisfecha, esto genera cierta tensión en la persona y de inmediato existe una reacción al interior del individuo, estos son dirigidos a ciertos comportamientos hacia el exterior para alcanzar sus propias metas que tiene por objetivo, puede que se logre o no se logre, por lo tanto hasta este punto, empieza una división hacia una necesidad satisfecha en dirección positiva o su contraparte

de manera negativa, lo conducirá a una frustración real en su persona, las compensaciones le pueden ser negadas (figura 2).

**Figura 2. Patrón del proceso de motivación.**



**Fuente: Porret Gelabert, 2010.**

El actual trabajo de investigación puede apoyarse bajo este patrón e incluso promover algunos otros factores apreciados en las conductas internas de la organización a trabajar.

### **1.1.2. Motivación intrínseca y extrínseca**

El tema de motivación es un término bastante amplio, no hay palabras bonitas para descifrarlo, es una conexión directa de cualquier ser humano y la transmisión de las conductas y sensaciones son importantes a cualquier nivel dentro de la

sociedad, también se incluye a la organización laboral como participe en esta relación.

Para poder entender a los diversos factores motivacionales se debe entender primero que nada, saber distinguir entre la motivación intrínseca y extrínseca, y para ello Mosley, Megginson y Pietri (2005), nos detallan su concepción.

**La motivación intrínseca** son conductas o comportamientos que una persona denota por placentera, esta toca las partes sensibles del ser y la satisfacción laboral se da desde su parte interior, nadie puede desarrollar esta conducta sino es el individuo mismo.

**La motivación extrínseca**, es la contraparte de lo que se obtiene internamente del ser. Esta se da por las consecuencias asociadas al ser, estos son factores que la ejemplifican: dinero, prestaciones, seguridad y buenas condiciones en el trabajo.

Para el tema de investigación se ha detectado que no es necesario involucrar un modelo basado en los factores externos, todos estos son a groso modo satisfechos, aunque se van a considerar para una evaluación. Lo realmente importante a explotar en el colaborador son las conductas internas basadas en la realización de la persona, analizar si existe la necesidad de ser tomados en cuenta, de hacerlos participes en modo general dentro de la organización.

Para ello podemos decir que aunque en el mundo virtual y escrito exista el conocimiento, las teorías que comprenden el tema motivación están ahí, **¿Cuántas de ellas son verdaderas transformadoras de la nueva versión de la persona?**

## 1.2. Teorías de la motivación

Chiavenato (2007, pag. 48) hace mención de tres premisas de importancia que dan una explicación a la conducta humana:

- **Conducta causada**, algo que existe en el medio ambiente y que determina el comportamiento de las personas.
- **Conducta motivada**, aquella que tiene una orientación y una dirección, conducta que no es casual y mucho menos aleatoria
- **Conducta orientada hacia objetivos**, un impulso, deseo o necesidad como una expresión para designar motivos conductuales.

Dado que no a todos mueve lo mismo, a continuación se resaltan algunas de las teorías que abarcan el tema de la motivación, resaltaremos su importancia a aquellas que involucren al ser humano en su aspecto interno, aquellas que promueven un cambio real de la persona conductualmente hablando.

### 1.2.1. Jerarquía de necesidades por parte de Maslow

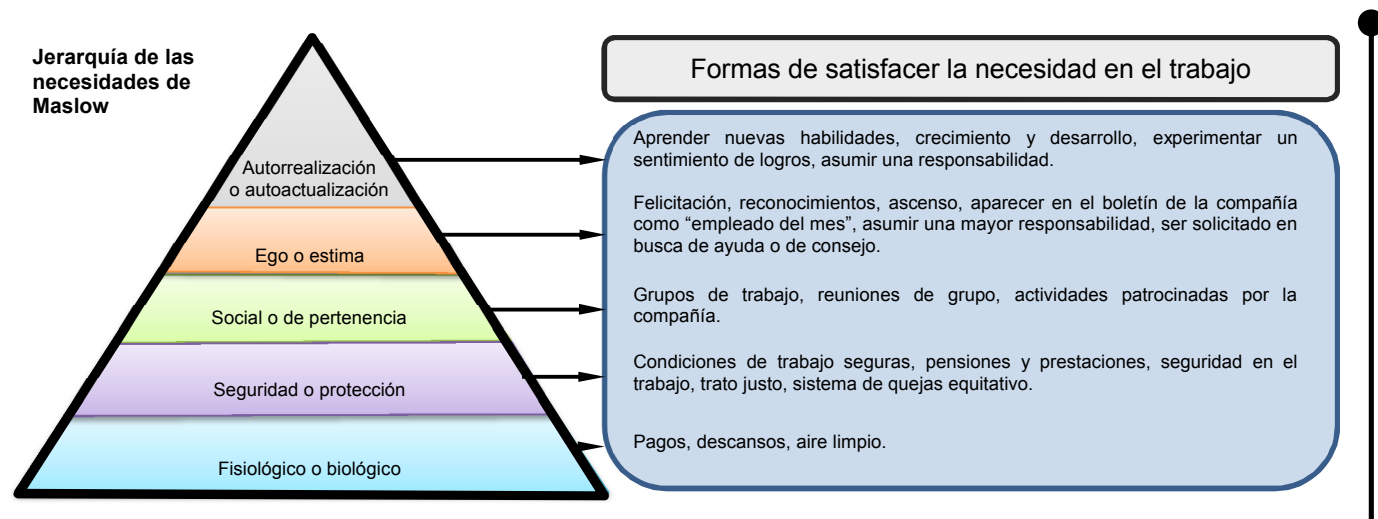
Una de las teorías más importantes acerca de la motivación es la que aporta Abraham H. Maslow (1908-1970), un importante psicólogo, de hecho es un punto de partida como lo menciona Palomo (2012), y es en los años cuarenta/cincuenta cuando se da inicio a este avance en su conocimiento de las necesidades del ser humano.

Maslow formuló una teoría importante y práctica: **la teoría de las necesidades** (Mosley, Megginson y Pietri, 2005). El principio que fundamenta

esta teoría, es la importancia que se le da a la gente para organizarse de acuerdo a sus necesidades y de cómo se le organiza en cuanto al nivel de importancia, para ello será necesario examinar y analizar su pirámide (figura 3).

Chiavenato (2007), y Palomo (2012), no pueden estar equivocados al coincidir en que las necesidades de la base de la pirámide como lo son las **necesidades fisiológicas** son el hambre y la sed, aunque Chiavenato ahonda un poco más, y señala también como de importancia el sueño y el reposo, así como el abrigo y el deseo sexual en la actualidad. Si alguna de estas necesidades no se encuentra satisfecha dentro de esta base piramidal, existe un orientación de la conducta en primera instancia.

**Figura 3. Pirámide de Maslow**



**Fuente: Mosley, Megginson y Pietri, 2005.**

Otro nivel nos indica la **necesidad de seguridad y protección**, que es todo aquello que nos brinda una protección hacia un peligro, es la que

conductualmente brinda un sentido de supervivencia, también es de vital importancia ya que las organizaciones deben cuidar su manera de accionar, para no provocar cierta incertidumbre e inseguridad de continuidad del colaborador en el trabajo.

El tercer nivel nos muestra **la necesidad social o de pertenencia**, que son aquellas que se presentan en la sociedad, en la relación que tiene el individuo con otros entes similares, en esta, se da términos como asociación, participación e incluso la aceptación con intercambios de aspecto sentimental. Todo esto sucede cuando el nivel uno y dos se encuentran plenamente satisfechos en la gente.

El cuarto nivel que habla de la **necesidad de ego y autoestima**, es la necesidad de sentirse la gente importante, de sentirse necesaria en la organización, aquí suele darse una frustración al no poder cumplir o satisfacer esta necesidad, como menciona Palomo (2012), esta lleva a la gente a conocer las posibilidades y valores reales de su persona.

Por último encontramos la necesidad de autorrealización o autoactualización, que como lo menciona Chiavenato (2007), estas son las necesidades más elevadas dentro de la jerarquía en la pirámide. Aquí el desarrollo de la persona lo tiene continuamente, surge la autonomía y la independencia, en este nivel las recompensas sólo pueden ser intrínsecas con un agradable sentimiento de realización de parte de los directivos.

El enfoque de esta teoría nos muestra un modelo demasiado importante, ya que nos permite valorar el funcionamiento de las conductas de la gente y también para algunas áreas que involucran al talento humano.

## 1.2.2. Bifactorial de Herzberg

La teoría de los dos factores de Herzberg a diferencia de Maslow, éste basa su teoría en un ambiente externo, la motivación en la actividad laboral la dividen en dos factores:

**a) Higiénicos:** en palabras de Chiavenato (2007, pag. 53). “Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales, salario, beneficios sociales, políticas de empresa, tipo de supervisión, relaciones entre empleados y la dirección, etc., etc.”

Estos factores de higiene se refieren a los aspectos que las organizaciones utilizan como ejemplo de motivación, aunque existe una limitación de influencia en las conductas de la gente, ya que solo abarca el tema de insatisfacción y no afecta o beneficia para nada en las conductas, algunos factores de insatisfacción relacionados con el factor higiene son:

- El bienestar y condiciones de la organización.
- Sus políticas organizacionales.
- Las interrelaciones bajo un supervisor.
- Competencias, salarios.
- Seguridades en las actividades laborales, así como las relaciones existentes entre mismos colaboradores.

**b) Motivacionales:** tiene que ver con el perfil del puesto de trabajo, las actividades o tareas y ciertas obligaciones, las cuales producen satisfacción y una productividad a la alza. Si se observa optimización en los factores es porque existe satisfacción, de lo contrario habrá ausencia.

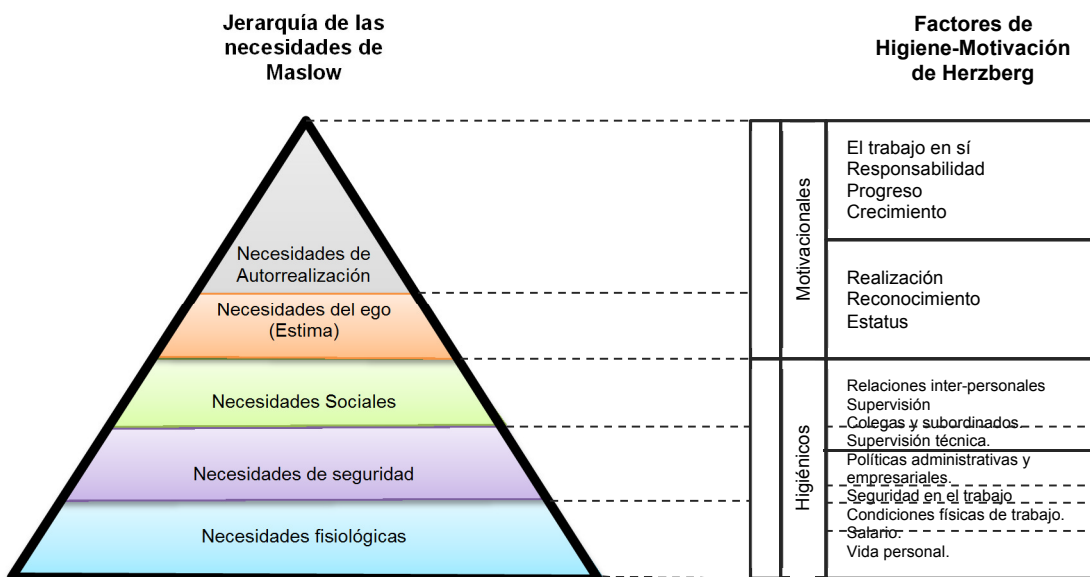
Algunos factores motivacionales o de satisfacción comprenden:

- El delegar responsabilidad.
- Libertad para realizar las tareas o actividades.
- Un posible ascenso.
- Desarrollo de habilidades.
- Simplificación, aumento o enriquecimiento del puesto de trabajo.

En términos más simples la teoría de Herzberg se puede simplificar por reconocer dos factores reales dentro de las organizaciones laborales a nivel mundial, el de la **satisfacción** y por ende el de la **insatisfacción** de los puestos de trabajo.

Chiavenato (2007, pag. 54), menciona que las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow, aunque estas difieren en algunos puntos importantes y para poder entenderlo es necesario comparar estas dos teorías que puede corroborarse en la figura anterior (figura 3).

**Figura 4. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.**



Fuente: Chiavenato, 2007.

### **1.3. Otras teorías**

Existen otras teorías que pueden ampliar la manera de entender el factor motivación, también tienen importancia y su utilidad será para determinar otras características que el ser humano necesita, todo para un cambio en su conducta.

#### **1.3.1. Teoría de las expectativas.**

Esta teoría es de característica dinámica Mosley, Megginson y Pietri (2005) señalan que la motivación, tienen influencia con respecto a tres variables como son la expectativa, la probabilidad y el valor de una recompensa.

Esto se da cuando el colaborador reconoce las recompensas que obtendrá debido a su buen desempeño dentro de la organización, sabe y espera que deba recibir una recompensa por lo que va a hacer.

Como ejemplo se tiene que en algunas ocasiones inconscientemente el jefe puede dar una orden de trabajo tratando de prometer algo de valor, aunque la acción no reciba una retribución, el colaborador lo hará sin preocuparse por el dinero, pero pensando que quizás por su buena aportación o el trabajo bien hecho puede recompensarle con un mejor puesto de trabajo, “aunque sólo sea una recomendación”.

En resumen el proceso perceptivo, sirve para el logro de la maximización de la motivación en el colaborador, y para ello el colaborador:

- Debe percibir que es capaz y tiene el apoyo suficiente para cumplir con su desempeño en su fijación de metas.

- Debe percibir que logrando cumplir con el desempeño, recibe una jugosa recompensa.
- Debe percibir que esa recompensa es por demás valiosa.

### **¿Cuál es la importancia de esta experiencia en el trabajo de investigación?**

Debemos generar un verdadero apoyo en los empleados para el logro de sus metas, establecer metas viables y generar así un compromiso en ellos. No sólo es necesaria su intervención, es más importante generarles este compromiso.

El cumplimiento de las promesas y el valor de la recompensa es un punto que debe evaluar la organización, debe equilibrar los valores reales de cada componente humano que existe dentro de ella.

### **1.3.2. Teoría de establecimiento de metas.**

Esta teoría establece la importancia de la fijación de metas para logro de la motivación, se recomienda que estas fijaciones, sean lo más claras posibles y por supuesto que el colaborador desee ser parte de ellas.

Estas fijaciones pueden resultar unos buenos puntos de motivación, además de poder dar cumplimiento a ciertas características del proceso de planeación administrativa de algunas organizaciones. Las metas establecidas como Locke autor de esta teoría lo menciona, dan una claridad a las expectativas de los involucrados en los procesos supervisores, trabajadores, empleados, colaboradores, etc.

Mosley, Megginson y Pietri (2005), señalan una lista de aplicaciones que Locke sugiere para que el supervisor o líder establezca metas como herramienta motivacional:

- a) Fijar metas específicas. Algo concreto y diferente a la meta general.
- b) Fijar metas estimulantes y razonablemente difíciles. Algo que el empleado debe lograr y que le dé sentido a su razón de ser en la organización.
- c) Retroalimentación oportuna. Apoyo para dirigir hacia buen camino su plan fijado.
- d) Si es viable, seguir reforzando a los empleados para poder promover que los colaboradores mismos establezcan sus propias metas.
- e) Si hay metas múltiples, poder establecer la prioridad de cada una de ellas y que el colaborador le dé el valor necesario, la diferenciación de las mismas puede establecer un grado de motivación en la persona.
- f) Reforzar el logro y cumplimiento de las metas, aquí la organización es la encargada de poder otorgar la recompensa y por qué no, el reconocimiento que el resultado positivo puede arrojar. Todo esto en el momento sugerido y oportuno.

### **1.3.3. Teoría de la equidad de Adams.**

El autor de la siguiente teoría en palabras de Porret (2010), abarca un sentimiento de equidad, que no es otra cosa que el equilibrio en el ambiente laboral, lo que cree el colaborador da como esfuerzo y lo que la compañía siente que merece por ese logro en sus colaboradores.

Normalmente este sentimiento se puede identificar en la problemática que trata este trabajo de investigación, hay colaboradores que bajo las conductas percibidas sienten que dan más de lo que recibe por parte de la organización, entonces ese sentimiento de inequidad o injusticia, produce exactamente lo que se conoce como insatisfacción laboral, esto obviamente puede resaltar en el colaborador un estímulo negativo llamado desmotivación.

Se debe trabajar en este aspecto conductual, no diferenciar y evaluar realmente los esfuerzos de cada colaborador, se debe realizar una evaluación interna para identificar quién aporta más y con la entera satisfacción, así es posible recompensar intrínsecamente a quien lo merece.

#### **1.3.4. Teoría del reforzamiento de la conducta.**

Otro autor llamado Skinner da importancia a su teoría, al hacer uso de recompensas y castigos; estas dan a la conducta, una función de poder visualizar el comportamiento futuro de un individuo en la organización.

Esta teoría funciona de dos maneras: Como *un refuerzo positivo*, que es un premio al comportamiento positivo del colaborador para poder duplicar sus aportaciones o también, como *un refuerzo negativo* al generarle u otorgarle un castigo, obvio, para evitar que las conductas negativas se repitan.

Esta teoría no es aceptada para algunos críticos, debido a que mencionan que es más aceptable en el ser humano recompensar que castigar según Mosley, Megginson y Pietri (2005), las encuestas de una empresa de investigación dan como resultados una sobrevaloración a los factores de evaluación y reconocimiento muy por encima del factor dinero como pago. Por ello a

continuación se enlistan algunas formas de felicitar a sus colaboradores, sugerencias para poder aplicarlas eficazmente:

- a) **La felicitación debe ser genuina**, que el colaborador perciba la sensación de que esta es por reconocimiento sin condición alguna por parte de la organización.
- b) **Debe ser específica**, se deben especificar lo que realmente ha logrado el colaborador, reconocer uno a uno y paso a paso los puntos positivos de la aportación en la empresa. No sólo mencionarse a la ligera y señalar sus actividades como una obligación de sus labores.
- c) **Alabar un buen desempeño**, no sólo reconocer el buen trabajo, sino dar énfasis a algo que supera las expectativas de ciertas actividades en la organización, esto es un reconocimiento al rebasar lo esperado por la organización.
- d) **La felicitación debe ser oportuna**, debe ser el reconocimiento en un plazo inmediato, debe ser en el momento en que debe de reconocerse el esfuerzo o buena conducta que se le da a sus actividades labores.
- e) **No promover las segundas intenciones**, no felicitar por algo que quizás no merece el reconocimiento, y que solo se hace con la intención de lograr la participación del colaborador para otra actividad, esto es muy fácil de reconocer por el colaborador.

Como nuestro tema de investigación está basado en las conductas que los colaboradores expresan, el reconocer estos aspectos mencionados en la teoría del reforzamiento, permite que la aportación mejore algunos puntos identificados dentro de la organización en temas de reconocimiento.

## 1.4. Lecciones de las teorías.

Ahora que analizamos teorías de la motivación a fondo, se puede identificar el porqué de la actitud de los individuos en las actividades laborales, la estrecha relación existente entre estas nos da pauta a determinar algunas acciones a considerar por parte del líder para poder crear un ambiente de motivación dentro de la organización.

### 1.4.1. Pasos para motivar a empleados.

Mosley, Megginson y Pietri (2005), detallan 5 pasos importantes a seguir por parte de los líderes dentro de la organización para la creación de un buen ambiente motivado.

- **Crear interés del trabajo a los colaboradores:** formarles desafíos y responsabilidades, estos, para poder reactivar el sentimiento de logro y de utilidad dentro de la empresa u organización. No fomentar lo monótono y tareas simples. Esto servirá para abrir una oportunidad de satisfacción intrínseca.
- **Definir objetivos claros en el desempeño del colaborador dentro de la organización:** la persona debe entender con claridad cada uno de sus objetivos establecidos, de ser posible, proveer de actividades objetivas y que sirvan como estímulo para un real compromiso.
- **Apoyar los esfuerzos del colaborador:** brindarle la ayuda con los recursos disponibles dentro de la organización de manera tangible e intangible.

- **Proporcionar retroalimentación acerca de sus objetivos de desempeño.** Siempre va a ser necesario reconocer el esfuerzo y una manera de hacerlo, es darle seguimiento al progreso de sus planes, no importa si la crítica es positiva o negativa siempre debe ser basada en buscar la satisfacción de los logros del colaborador, de ser posible reducir a tiempos cortos de frecuencia esta actividad y no reaccionar cuando se esté cerca de la fecha límite establecida.
- **Brindar la recompensa esperada por parte del colaborador.** Toda recompensa debe ser activada con recursos disponibles, jamás prometer algo que no se tiene. No es necesario ofrecer algo extrínseco, pero mínimo se debe dar reconocimiento de manera grupal a su esfuerzo, se pueden mencionar bastantes estímulos, pero se valora lo que la empresa está en la disponibilidad de brindar.

Como se puede observar la motivación es extensa, pero se hace mención de los aspectos más importantes a considerar para la desarrollar un proceso de solución y mejora, esto es solo una introducción, sírvase de apoyo para poder entender nuestro siguiente tema de investigación como lo es el Clima Organizacional.

## **CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO**

Hablando de relaciones entre dos o más entes sociales, no debemos dejar fuera la relación existente entre un colaborador y una organización como algo sin relevancia. Los textos nos han mencionado la importancia de mejorar el mencionado binomio, pero no solo las letras y experiencias nos dan el mejor panorama de solución o alternativa de mejora.

Existen agrupaciones que se encargan precisamente de mejorar ese ambiente dentro de los grupos de trabajo, una prestigiada e importante organización que se encarga de destacar las carencias se trata de GREAT PLACE TO WORK ©, pero de ella hablaremos más adelante, para ser precisos en el capítulo 3 de este trabajo de investigación, ya que su participación está vinculada con la organización intervenida.

Para poder entender ciertas conductas en las personas, es necesario enfocarnos al tema de Cultura Organizacional, más adelante se hará mención de las diferencias existente entre esta variable como es la Cultura y el Clima Organizacional, las diferencia no se pueden tomar a la ligera, estas pueden determinar algunas variantes más para un proceso de mejora, cuando se requiere la participación de los colaboradores es necesario también poder diferenciarlos a ellos, no todos reaccionan a la aplicación de las reglas y normas existente dentro de la organización.

Esta diferenciación nos permitirá entender porque el Clima Organizacional es considerado una variable dependiente y tema principal del trabajo de investigación, su relación entre ambas y su importancia individual.

## **2.1. Cultura Organizacional.**

Cuando se habla de Cultura en una Organización es hablar de todo lo que una organización trae en su interior, de ciertas características que la resaltan, y aunque los conceptos son variados, estos son utilizados para un mismo propósito, la de una relación entre las personas que la conforman.

La Cultura Organizacional nos va a dar una dirección en la cual los personajes que participan en ella van a tener que adaptarse. El manejo de este tema menciona ciertos hábitos que se tienen en una empresa, normas, políticas, valores que cualquier organización tienen de manera interna, valores que la identifican, por tanto, se debe de considerar para poder reforzar el tema de Clima Organizacional.

A continuación la definición que caracteriza a la cultura organizacional, con base en diversas aportaciones que hacen ciertos autores.

### **2.1.1. Definición.**

En la mayoría de los autores la Cultura Organizacional tiene que ver como ya se había mencionado con normas que regulan la situación y manejo de las empresas, pero para poder entender claramente lo que en realidad significa, se da la mención de estos dos conceptos provenientes de diferentes autores para enfocar en la redacción del tema.

Para Chiavenato (2011, pag. 72), Cultura Organizacional, representa ciertas normas un tanto informales que guían y orientan cada conducta y cada comportamiento dentro de la organización, todas las acciones ejercidas son enfocadas a el cumplimiento de los objetivos de la mencionada organización.

Detalla hábitos y creencias en su conjunto, todas ellas establecidas a través de normas, actitudes y las expectativas compartidas entre todos los integrantes dentro de la empresa. Aunque la simple mención de que la cultura no es palpable, si es posible mencionar que existe dentro de ella elementos visibles e invisibles, los cuales, se citan en el apartado siguiente.

Para Robbins y Judge en su libro *Comportamiento Organizacional* (2013), la Cultura Organizacional se trata de un sistema de significados y resultados compartidos entre la actividad de los miembros, aquí se mencionan ciertas características (tabla 2), para dar idea de lo que se piensa desarrollar.

**Tabla 2. Características fundamentales de Cultura Organizacional.**

Involucran a Empleados	Involucran a la Gerencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y toma de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a los detalles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a la gente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los equipos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad</li> </ul>	

**Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Judge, 2013.**

Por ello la Cultura Organizacional, en palabras de los autores siempre mostrará la percepción de cada colaborador acerca de las mencionadas características, y vuelve al concepto en términos descriptivos de la organización.

Acercándonos a una autoría más actual, es importante resaltar algo que Porret menciona en su libro *Gestión de personas* (2010), al desglosar los términos provenientes del latín, menciona al término **cultivar** todo enfocado hacia los conocimientos de la persona, de transmisión de generación en generación, esto da las características de la corporación u organización de la cual hace mención.

Porret (ídem), menciona a Peters y Waterman, para destacar algo de importancia para ellos, que la organización bien dirigida siempre generará los mejores resultados, lo cual, caracteriza de manera personal y diferencia de las demás a la mencionada. Esto apoya el siguiente trabajo de investigación y establece la importancia que no solo tiene la cultura, sino de la participación de encauzar un buen capital humano como mejora competitiva en la organización.

### **2.1.2. Características y aspectos importantes en la Cultura Organizacional.**

Ya dentro del tema de cultura organizacional, se pueden mencionar ciertas características que identifica a la Cultura Organizacional, las características nos indican ciertos aspectos que identifican, como ya se había mencionado, a la organización o empresa.

Como lo menciona Chiavenato (2011), y sin duda hay razón, se aprende a identificar que todos estos aspectos son un reflejo de la manera en que una empresa aprende a manejar su ambiente laboral. Resalta 6 características como principales, la simple mención de estas dan certeza de que el tema es de gran relevancia, una de ellas sobresale porque es la **variable dependiente** del tema de investigación.

Se enlistan y es necesario prestar atención a lo que cada una de ellas representan:

- **Regularidad de las conductas que se observan:** Se dan dentro de la organización, ya que siempre se dan terminologías propias dentro de las áreas de trabajo en términos de lenguaje, pero, tampoco se debe dejar a

un lado todos aquellas actividades o rituales, que cada individuo toma a manera de conducta.

- **Normas:** Son todas aquellas necesarias conductas, que sirven como guía para hacer las cosas dentro de la organización.
- **Valores importantes:** Las organizaciones prestan demasiada atención y resaltan la importancia de ciertos valores de características no solo a los productos, se puede enfocar en la atención al cliente, a los integrantes de la empresa e indican de manera general la forma en que deben tratarse en su medio ambiente laboral, lo que espera la organización es que sus colaboradores los compartan.
- **Filosofía:** En pocas palabras, son las políticas internas de cómo se debe tratar a los empleados y a los clientes en caso de ser necesario.
- **Reglas:** Similares a las normas, solo que estos se establecen y deben ser relacionados con el comportamiento de los colaboradores, algo que en caso de ser necesario nuevos integrantes de las organización deben adoptar para poderse formar parte de los grupos existentes actualmente.
- Por último y señalando que es la característica más importante, tenemos al **Clima Organizacional**, que no es más que todos lo que las personas, integrantes o colaboradores de una organización sienten en su interior por consecuencia o resultado de sus actividades laborales, en apartados posteriores se da énfasis a este tema en particular.

La razón de poder identificar estas características dentro de la organización en el tema de investigación, nos lleva comprender la verdadera cultura que se vive, requiere poner toda atención a estos puntos clave, su identificación

formará mejores participantes dentro de la organización y de ser posible un cambio de actitud del empleado como mejora, debe promoverse.

¿Podemos definir si la cultura es un buen camino para considerar como un área de oportunidad para mejora del ambiente organizacional?. A continuación se hace mención o se responde a la cuestión presentada.

### **2.1.3. La cultura crea el buen ambiente en las organizaciones.**

Para responder a la pregunta en mención, será necesario analizar si todas las características que comprenden a la cultura organizacional, son realmente las suficientes.

Podemos dar la debida atención a una, dos, o quizás más de estas características, su desarrollo de estudio no se dará de manera extensa. Se hace mención como algo que se debe tomar en cuenta, esto, para poder comprender el concepto de ambiente organizacional.

Robbins y Judge (2013, pag. 516), señalan que, “**ambiente organizacional** se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima organizacional. Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional”.

Todo esto se menciona debido a que dentro de las organizaciones, hay actitudes positivas que inspiran a ciertos colaboradores, de la misma manera el individuo que percibe esto, transmitirá a otro colaborador más, esto dará señal de que las cosas van muy bien. Si los aspectos de motivación, participación y compromiso se dan de manera que nada los obliga, el resultado general como

sumatoria será ese buen ambiente organizacional que se espera en toda organización.

Los resultados y mejores desempeños como se puede ver, suelen darse de manera fluida y sin aplicar realmente algún esfuerzo extra que afecte la conducta del empleado o colaborador. Al contrario si en una organización existen las mejores condiciones de conducta, de colaboración, de compañerismo real, si se mantiene un ambiente positivo, entonces, cada individuo se dará cuenta que se siente parte del éxito compartido, y que además, integrantes apoyarán en sus logros y éxitos.

¡Esto es una buena cultura organizacional!, a ello podemos entender que nuestro clima organizacional tiene que ver mucho por esta variable, se debe trabajar en ello, y más que nada, en hacer promoción para generar los resultados que cualquier organización espera.

Algunos autores manejan a la cultura como un obstáculo, pero se debe de tratar de dar un enfoque más positivo, se deben eliminar percepciones negativas, se debe de vender de tal manera que no existan prejuicios aunque nada de esto salga bien, ¿cómo?, esto se logra promoviendo mejora continua, se puede crear un ambiente organizacional si se trabaja en conjunto con todos los individuos de la organización.

#### **2.1.4. Comunicación y Liderazgo dentro de una Cultura Organizacional.**

Después de haberse mencionado algunas de las características principales de la cultura organizacional, no se debe dejar fuera los temas de comunicación y liderazgo, si se plantean muy bien dentro del marco de mencionada cultura, se

pueden considerar como fundamentales para poder realizar mejoras y fomentar el buen ambiente de organización.

El equipo no solo está conformado por parte operativa, los colaboradores **no** deben seguir ciertas reglas y normas de manera individual, **no** deben trabajar en los valores y filosofía establecidos igualmente, porque aquí se estaría hablando solo de la participación de individuos que es parte de la empresa, también es necesario que la organización participe en conjunto como ya se había mencionado anteriormente (Binomio: Colaborador-Organización).

¿De qué manera? El representante directo de mantener el buen camino de la organización, el responsable de que tengan que darse cumplimiento a los objetivos y así poder llegar a la meta, también involucra **al líder del grupo**, por ello **la comunicación y el liderazgo**. Estos deben formar parte de la cultura organizacional, pero se deben de desarrollar de manera individual para poder entender por separado la importancia de estas dos nuevas variables en el tema de investigación.

El siguiente apartado muestra de manera resumida algunos aspectos que se considera importantes en el trabajo realizado, todo, enfocado al líder positivo, a alguien con capacidades que no le será difícil de entender.

## **2.2. Comunicación.**

Una de los puntos o factores más importante dentro de las organizaciones es cuando los puntos o acuerdos no se transmiten de manera clara o se omite cierta información que se piensa es la más importantes, se trata de algo tan sencillo como lo es la **comunicación**, este factor se identifica dentro de una organización y solo es posible si se transmiten los mensajes no importando el sentido, puede

ser transmitido de manera vertical o de manera horizontal, pero siempre de manera clara.

Lo esperado sería que la transmisión de información fluya de manera vertical de gerencia a líder, y posteriormente de manera horizontal entre los integrantes del grupo a liderar.

Los mensajes de tipo laboral deben ser bien exactos, no omitiendo ningún punto de importancia, para los colaboradores es necesario entenderlo ya que ello depende que el resultado sea óptimo, si se pretende que el colaborador o empleado sea tomado en cuenta, de ello depende sea reconocido de manera personal e individual.

La afectación a su persona se da, cuando hay una carencia de la claridad que el emisor requiere, puede ser la solución o puede terminar en problema, causando insatisfacción laboral por no poder cumplir con la necesidad requerida por la organización, este es un tema de común acuerdo, el siguiente apartado sirve para entender el concepto como tal.

### **2.2.1. Definición y función.**

Para Chiavenato (2007, pag. 59), **Comunicación** es la debida transferencia de información o la significancia de un individuo a otro, en sus palabras es un proceso por el cual es transmitida la información y significados de una persona a otra, menciona que es la manera en que las personas dentro de una empresa se relacionan de manera diferente como pueden ser a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. Todo esto se da mínimo a través de dos entes: el que da el mensaje y claro, el que recibe

Para otro autor como Porret (2010), la comunicación es una manera de establecimiento entre diferentes contactos con los demás a través de ideas, pensamientos y conductas, buscando una emotiva reacción con el mensaje o comunicado que se emite.

Como se puede ver hablar de comunicación es definirla como una especie de conjunción entre dirigentes y líderes con los empleados, tiene que existir para logro y éxito de lo que se pretende dentro de la organización, los autores tienen diferentes maneras de ver a este factor dentro de las empresas, pero no están tan alejados en su conceptualización uno de otro.

No solo es importante conocer el concepto de este factor, también es necesario mencionar su función y para ello Robbins y Judge (2013), resaltan cuatro funciones de la comunicación dentro de una organización, estas tienen que ver con el supuesto **control**, la **motivación** incluida por supuesto, la forma en que se transmite esto es **expresión emocional** y la **información** que prácticamente es el contenido.

Estos autores señalan que las conductas de los integrantes de la organización deben ser **controladas**, esa es la primera parte actuar de la comunicación, esto debido a que la organización también debe mostrar su jerarquía como empresa y debe generar reglas que los empleados deben de cumplir y acatar.

Mencionan que la participación de la **motivación** favorece a la comunicación, esto ya se había mencionado antes en párrafos anteriores debido a que esto permite a los colaboradores entender que es lo que se tiene que hacer dentro de la organización, saber que lo están haciendo bien y que con base a este concepto, piensen que pueden y tienen oportunidad de aplicar una mejora para aumentar el rendimiento personal en lo laboral.

Otra función como la **expresión emocional**, es la de identificar a los mecanismos con los cuales los empleados o colaboradores expresan tanto frustraciones y logros, causantes de su satisfacción personal en lo social y en lo laboral.

Por último la función de **información**, es necesaria contemplarla de esta manera debido a que es muy importante para que los integrantes y la misma organización puedan tomar las decisiones necesarias, gracias a la identificación de esta función se puede dar alternativas de evaluación a las necesidades de la empresa.

Si se pudiera mencionar más funciones de la comunicación, se pueden detallar otras más, pero el tema se limita a mencionar solo cuatro para que sea más sencillo entender este factor y que la aplicación dentro del trabajo de investigación pueda aplicarse, nuestro apartado siguiente es la aplicación del concepto a nivel gerencia.

### **2.2.2. Comunicación en la gerencia.**

Una de las actividades de la gerencia que más debe prestar atención precisamente es en la comunicación, tratando de entender que es la raíz o el punto de partida de los mensajes que se desean transmitir, la información en cascada de manera vertical debe venir de ser posible lo más clara y sana posible. Se deben evitar vicios para que el último eslabón de la cadena de colaboradores pueda entenderlo, y así, poder tener los mejores resultados posibles, todo se debe de enfocar a una mejor respuesta y participación de la gente.

Porret (2010), menciona que toda buena comunicación siempre dependerá de la alta dirección, esto haciendo mención a la alta gerencia de los tramos de

control cuando esta se encuentra segmentada, esto, a razón de que el tema de investigación se trata precisamente, de una gerencia de calidad.

Cuando resaltamos a la cultura de la empresa, se debe hacer con base a la buena comunicación que la gerencia debe gestionar, aunque esta debe verse apoyada por otras gerencias como la es de los recursos humanos, se debe intentar y vigilar que los buenos mensajes se den, se pretende una comunicación eficaz, y solo la gerencia debe tener esa capacidad de lograrla.

Al tratar este factor como una herramienta, Porret, señala que no debe olvidarse este aspecto base. De ser necesario aplicar ciertas estrategias como plan de trabajo para su logro y eficacia. Que sirva como un modelo de gestión que solo la gerencia puede lograr, y estos son algunos aspectos que define deben considerarse como información necesaria:

- Situación económica actual de la empresa.
- La debida presentación de las políticas en recursos humanos y los planes que se contemplan para formación de los colaboradores.
- Temas relacionadas con las actividades productivas.
- Situación actualizada de aspectos financieros y futuras inversiones.
- La evolución de la gerencia, los cambios que surjan dentro de ella.
- Nuevos proyectos y contemplación de la gente que puede participar.

Si hay algo que es necesario saber, es que las instituciones dejan muy en claro que “desde un principio si un gerente no comunica, no es directivo”. Esto significa que aunque alguien se encuentre dentro de un organigrama como tal, nunca será un verdadero líder, que este es otro tema a tratar más adelante.

### **2.2.3. Tipos de comunicación.**

Para poder decidir por el mejor canal de comunicación dentro de las organizaciones, es necesario señalar que la comunicación se divide en dos tipos, obviamente están clasificadas hacia los individuos y hacia las organizaciones, estas a su vez van a desglosarse en los procesos comunicativos de relevancia en la actualidad.

Los dos tipos de comunicación que Robbins y Judge (2013), refieren son: **comunicación interpersonal y comunicación en la organización**. Estos se mencionan a continuación, y se debe prestar atención porque como se ha dicho, de ello depende que tipo de comunicación tomar en consideración para aplicar en cuestión laboral.

#### **2.2.3.1. Interpersonal.**

Es toda aquella comunicación que se da, entre los miembros de la organización o grupos de trabajo, hablando de pequeñas organizaciones. Esta aún puede clasificarse en 3 principales como son, la oral, la escrita y la no escrita. La siguiente tabla muestra las características esenciales de la clasificación (tabla 3).

Se sugiere poner atención a cada característica que compone el tipo de comunicación interpersonal, estas van a aportar algunas ideas de mejora para el tema de investigación, cada ejemplo de las diferentes formas tiene una razón de mención, es necesario comprender las ventajas y desventajas porque no todas son las maneras correctas pero tampoco quedan fuera de tomarse en cuenta.

Si se analiza perfectamente, las aportaciones son a través del tiempo, pero lo más importante es que se están tomando en consideración para poder determinar que sugerencia serían viables como un área de oportunidad.

**Tabla 3. Tipos de comunicación.**

	<b>ORAL</b>	<b>ESCRITA</b>	<b>NO VERBAL</b>
<b>Formas</b>	<i>Discursos, discusiones personales y grupales, incluso rumores informales.</i>	<i>Memorandos, cartas, transmisiones fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias en tableros, etc.</i>	<i>Movimientos corporales, entonaciones o énfasis que se le da a las palabras, expresiones faciales y distancia físicas entre emisor y receptor.</i>
<b>Ventajas</b>	<i>Rapidez y retroalimentación.</i>	<i>Tangible y verificable, almacenaje por años, disposición física del mensaje, permite analizar a conciencia el documento o mensaje para poder enfocarse a mejores resultados.</i>	<i>Con base a las expresiones podemos detectar diversas inconformidades o felicidad en las actividades laborales.</i>
<b>Desventajas</b>	<i>Distorsión de mensaje al pasar a través de varios individuos (Teléfono descompuesto).</i>	<i>Consumen tiempo, falta de mecanismo de retroalimentación establecido, no hay garantía de ser recibido bien el mensaje cuando se trata de un correo electrónico.</i>	<i>Es más fácil confundir algunas emociones, algunas posturas pueden comunicar algo que en realidad significa otra cosa.</i>

**Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Judge, 2013)**

Algunos puntos que se deben resaltar:

- “La comunicación cara a cara de manera consistente, sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibirla de estos” Robbins y Judge (2013, pag. 340).

- “Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal, son el grado en que le agrada un individuo al otro y el estatus relativo percibido entre el emisor y receptor (ídem, pag. 341).

### 2.2.3.2. En la organización.

Al hablar de comunicación dentro de la organización, se hace mención de aspectos como **redes de grupos pequeños**, los famosos **rumores** o radio pasillo, también tomar en cuenta las **comunicaciones electrónicas** y cierta **administración en la información**.

A continuación, una sinopsis de lo que tiene que ver con este tipo de comunicación en las organizaciones.

- **Redes de pequeños grupos**, se clasifican en tres en *cadena*, *timón* y *todos los canales*. Cada uno con sus características importantes, pero se puede mencionar que **la cadena** se trata del nivel rígido de la organización, **el timón** siempre va a depender de una figura central y es un conducto de comunicación y por último **la de todos los canales** que es una comunicación activa entre todos los miembros de la organización, estos son auto dirigidos y libres.
- **Rumores**, es una especie de comunicación informal, aunque sea de esta manera, nunca dejará de ser una manera de informarse o comunicarse, y es lo que más existe dentro de una organización. Su importancia radica al dar indicios de que la gente muestran un estado de ánimo que la gerencia percibe, esto crea ventaja en ellos, para poder manejar esta información adaptada en beneficio organizacional.

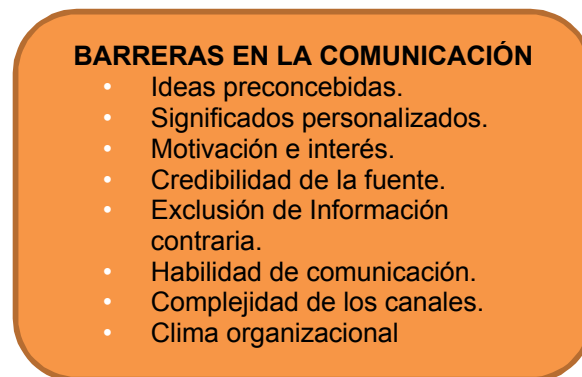
- **Comunicación electrónica**, se ha vuelto un medio indispensable de comunicación, un ejemplo es el correo electrónico que reduce tiempos reales al acortar distancias y son más bajo en costo. Hay algunas limitaciones al existir alto riesgo de mal interpretación del mensaje, o aumentar los mensajes negativos, además de consumir mucho tiempo al redactarlos de manera que se comprendan, pero esto es algo que los gerentes o directivos deberían ir eliminando, aplicando algún otro medio o tipo de transmitir la información. Otros, como mensajes de texto, redes sociales, blogs, videoconferencias, etc. También forman parte de estos medios electrónicos, no se entra en detalle, ya que se sabe de antemano que es algo actual y que con el tiempo se tienen que ir mejorando y detallando.
- **Administración de la información**, esta es una parte importante dentro de las empresas ya que tanto manejo de esta acarrea ciertos problemas como la sobrecarga de la misma, esto satura almacenes en físico o en electrónico, las vías se congestionan y existe saturación y lentitud en los procesos de comunicación y transmisión de información. Otra forma de ver problemas es la existencia de amenazas en la seguridad de lo que existe en temas de privacidad de la información.

Como se puede observar hay un sin número de formas para transmitir la comunicación, es necesario aprender a identificar esto en las diversas organizaciones, esto mejorará sin duda la relación existente entre colaboradores y organización.

## 2.2.4. Muros y nula eficacia de entre líder y colaborador.

Hablar de muros o barreras nos lleva a visualizar algo que interfiere entre el “otro” y el “yo” en una relación estrecha de transmisión de mensajes, algo estructuralmente pesado que no deja un acercamiento dentro de cualquier tipo de interconexión en cualquier ambiente social y laboral.

**Figura 5. Barreras de la comunicación.**



**Fuente: Chiavenato, 2007.**

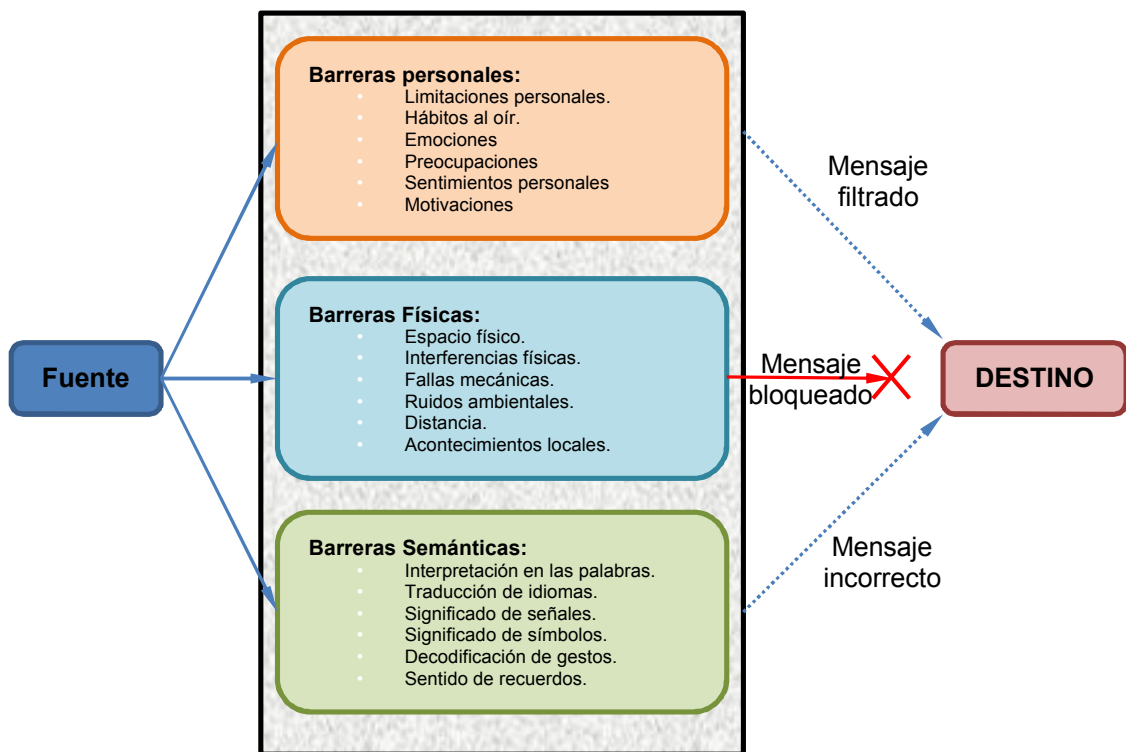
Chiavenato (2007), menciona ciertas barreras que no permiten que sea tan eficaz la comunicación entre líder y colaborador, debido a, que el proceso de comunicación no está exenta de ciertas problemáticas, es posible que se formen muros entre esta básica relación, el autor menciona en su libro *Administración de recursos humanos* tres tipos de barreras que hacen que la comunicación sea ineficaz (figura 5).

- **Barrera personal**, son situaciones que surgen de las limitaciones, de ciertas conductas y emociones, dependiendo de los valores humanos de cada individuo. Ejemplos como no escuchar debidamente, el no mostrar cierto interés en sentimientos de los demás, en no entender los aspectos de motivación de una persona y otra, sólo crearán una no esperada, distorsión de la comunicación.

- **Barrera física**, todo aquello que tienen que ver con aquello que interfiere dentro del ambiente en el que se da el proceso comunicativo, algo como un ruido en alguna sala de juntas, ruido de actividades dentro de la zona de trabajo, ruido de maquinaria, factores como una mala cobertura de medios electrónicos como el móvil, etc. Así de simple.
- **Barrera semántica**, que es todo aquello que tiene que ver con símbolos o expresiones a través de gestos o señales, no todas las personas dan el significado adecuado a cada expresión o señal, esto distorsiona el proceso de comunicación sin duda alguna.

Observar este pequeño diagrama, realizado para ilustrar algunas barreras que Chiavenato (2007), ha mencionado en su autoría (figura 6).

**Figura 6. Representación de muros y barreras de la comunicación.**



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2007.

Si consideramos otros males, como omisión de datos en la transmisión del mensaje como ya se había mencionado, si se distorsiona el mensaje de la misma manera y además, se sobrecarga la información del mensaje sin entender que la capacidad de las personas es diferente, y sumando también la manera de procesar el mensaje o las necesidades del mismo, también formarán parte de las barreras en el proceso de comunicación.

El siguiente apartado es necesario considerarlo, para poder entender que no todo es un muro o una barrera para conseguir el éxito del proceso comunicación, se pueden considerar ciertas vías o alternativas como proceso de mejora, esto nos dará algo más aceptable en la comunicación con la gente.

#### **2.2.5. Vías adecuadas para una mejor comunicación.**

Las mejores vías de comunicación sin duda alguna, las debe estudiar un buen líder y su correcta aplicación mejorará la relación existente dentro de la organización, esto nos lleva al siguiente tema como lo es el liderazgo. Se recomienda seguir comprendiendo la importancia de los diversos factores de motivación.

El siguiente trabajo de investigación, muestra la importancia de ciertos factores relevantes, y liderazgo es uno de ellos.

### **2.3. Liderazgo.**

Al llegar a este punto estamos llegando al tercer factor involucrado dentro de la investigación de este trabajo, se le considera al factor liderazgo como una debilidad posible y existente dentro del clima organizacional, daremos cuenta de

la importancia de este elemento fundamental para la dirección al nivel más bajo, se debe resaltar la importancia debido a que sin un buen líder no existirá rumbo de los grupos de trabajo.

El líder no solo puede ser nato, también se puede crear, día a día es necesario actualizar puntos relevantes en su persona, identificarlos, sería labor de la gerencia. De ser necesario, debe ser contemplado para un adiestramiento óptimo, el buen ambiente o clima organizacional se debe, en la mayoría de las veces a la capacidad del buen líder. Aunque las actividades deberían ser encausadas a la productividad, también el buen líder debe contemplar aspectos de factor humano. Tiene la responsabilidad de identificar conductas dentro del personal a cargo, esto llevará a la mejora que se pretende dentro del clima organizacional. Su aportación dependerá en gran medida para el logro de los objetivos.

### **2.3.1. Definición**

Como ya se había mencionado, el liderazgo que una persona a cargo debe de tener, es importante dentro de la empresa. Las siguientes conceptualizaciones del término, nos dan un enfoque para entender lo que es el liderazgo.

Para Porret (2010), liderazgo tiene que ver con dirección, menciona que autores actuales consideran al liderazgo en vez de la dirección, y esto, al hacer mención de aquellas personas que ejercen autoridad y como los principales responsables de la toma de las diversas decisiones a tomar dentro de la organización. Se reconoce en versión del autor, que algunos otros se refieren a aquellas personas que ejercen cierta autoridad para tomar las decisiones propias, que pueden afectar a la empresa u organización.

Palomo en su libro de *Liderazgo y motivación* (2012), menciona que sumado a la dirección, da como resultado la gestión de personas. Señala a Warren Bennis, como un autor que estableció al directivo como una copia y al líder como algo original, solo el líder es capaz de desarrollar, de tener la capacidad de centrarse en las personas y que inspira una confianza total, su perspectiva es de manera amplia y a largo plazo, el líder origina algo y lo cambia, así, los directivos no tienen nada que ver con los líderes.

Se pueden mencionar a un sinnúmero de autores y diversas perspectivas que se tienen de un líder, pero nos enfocaremos en un sentido más simple, en el de la función que debe tener y su principal aportación para mejora del Clima Organizacional en las empresas.

### **2.3.2. Teorías relevantes.**

Así como en el factor motivación, se mencionaron diversas teorías que han aportado un apoyo para su fácil entendimiento, también se tiene diversas teorías para el tema de liderazgo. Podemos mencionar teorías clásicas, pero para poder enfocarnos al siguiente trabajo de investigación, solo se hará mención de dos teorías relevantes que envuelven al tema.

#### **2.3.2.1. Teoría conductual y su relación en la organización.**

Esta teoría, según Robbins y Judge (2010), se da razón de ella en el momento en que los investigadores analizaran la conducta de los diferentes líderes que han sido eficaces en la época, esto como se había mencionado anteriormente, de que

un buen líder no nace, sino que también se hace, demuestra con esta teoría que efectivamente esta teoría conductual tiene la capacidad de capacitar a individuos capaces de fungir como líderes, su importante desarrollo de manera individual da como resultado este importante hallazgo.

Cuando alguien se interesa en las necesidades de sus empleados, cuando se es generoso y amable con sus colaboradores, cuando demuestra una actitud cordial y de respeto, además se involucra dentro de las vidas de sus empleados, sin duda, es un ejemplo de un buen líder, pero un **buen modelo de líder**.

Se considera parte de la teoría conductual como división en dos partes fundamentales, **la estructura de iniciación y la consideración**.

Hablar de la **estructura de iniciación**, es hablar, de cómo un buen líder estructura su rol y el rol de los demás, todo enfocado para el logro de las metas. Es importante mencionar que el líder tiene la capacidad de poder establecer tareas específicas y viables para el mejor desempeño de sus colaboradores, en tiempo y forma.

Hablar de consideración, es resaltar una confianza mutua, el respeto se da no solo en las ideas, sino también de los sentimientos de las personas. Este tipo de líder entiende los problemas personales de sus allegados, sin duda, demuestra amistad y permite su fácil relación con sus colaboradores, hay aprecio y un apoyo verdadero y necesario.

Es importante el desarrollo de un líder orientado a la productividad, pero más importante es crear y desarrollar a un buen líder con orientación a los empleados. Todo enfocado a una mejora del Clima Organizacional.

### **2.3.3.2. Teoría del intercambio entre un líder y un colaborador.**

Otra teoría que permite la participación del líder, es la del intercambio entre este y el colaborador, aquí se establecen la relación del mencionado con pequeños grupos de personas, el círculo es confiable y tienen una cordial participación con los integrantes.

Esta teoría, establece la importancia de la interacción entre el líder y una especie de seguidor, estos líderes tienden a dar ciertas recompensas a aquellos que aceptan una relación más estrecha y al contrario, quienes no aceptan esta estrechez, pueden hacerse merecedores a ciertos castigos y esto se da de manera inducida.

Como se puede observar, esta situación se da, en la formación de un círculo interno y otro externo que solo el líder debe formar, los colaboradores que se encuentran dentro de su círculo interno solo se verán beneficiados, y los que no, formaran parte de la rotación a veces necesaria y por ende, estos colaboradores no sufrirán de insatisfacción laboral.

Tiene que existir demasiada confianza y cooperación entre ambos elementos principales de la organización, si no se dan estos parámetros en la relación, va a ser muy difícil que se aplique esta teoría, no se debería hacer una división entre dos esferas grupales diferentes, lo más cordial y agradable posible será formar un solo grupo, si están con el líder será mucho mejor.

### **2.3.3. Tipos de Liderazgo**

Para poder identificar el tipo de líder que se tienen en las organizaciones, es necesario mencionar ciertos tipos identificados dentro de las mismas, es posible

saber, que tipo de liderazgo es capaz de proyectar aquella persona que está considerada como responsable del grupo de trabajo en mención.

Solo se hará mención de tres tipos de liderazgo dentro de las organizaciones, el líder carismático, el transformacional y el auténtico, todos con ciertas características.

### **2.3.3.1. Carismático**

Cuando se habla de un líder carismático, se puede imaginar a cualquier persona que brinda una sonrisa, que es un tipo bien parecido quizás, o que es gracioso. Se puede imaginar muchas cosas acerca de este tipo de líder, ¿por qué no?

Robbins y Judge (2010), refieren este tipo de líder, como aquel que tiene cierta cualidad en su persona, se hace una separación de las personas comunes y se le da un trato de sobrehumana a la persona, esto cuando existe algo excepcional en ella.

Este tipo de liderazgo, es un ideal en las organizaciones, son de carácter visionario y sufren ciertos riesgos o los asumen para cumplir esa visión. El sensibilizarse a los problemas de sus colaboradores y además sus conductas son un ejemplo, aquí podemos decir, que es parte de ese característico tipo de liderazgo. Este tipo de líderes pueden nacer, cumplir con los rasgos carismáticos de su persona, pero no es imposible poder desarrollar esos comportamientos carismáticos.

Su influencia, es importante en sus seguidores, ya que de ello dependen los resultados, el seguir a este tipo de personas sin duda los colaboradores comparten su identificación con ellos.

La razón para trabajar con un líder así, es necesaria, el seguimiento a este tipo de liderazgo es debido, a que mientras más feliz sea el seguidor, mejor el resultado.

### **2.3.3.2. Transformacional**

Otro tipo de líder es el transformacional, este tipo, tiene que ver con el cumplimiento de metas en la empresa, son una guía y se encuentran identificados con su rol y saben muy bien cuáles son sus tareas. Estos líderes inspiran también a sus seguidores, para trascender su interés personal por los intereses de la empresa, por el bien de la organización. Este tipo de liderazgo produce ciertos rasgos de esfuerzo y desempeño en los seguidores, si alguien carece de estos rasgos, simplemente es un líder promedio. Los mejores líderes, son los transformacionales junto con los transaccionales, que es otro modelo diferente de liderazgo.

### **2.3.3.3. Auténtico**

Por último, se menciona este tipo de liderazgo, el auténtico, el cual tiene su argumento en la ética y la confianza.

Este tipo de líderes saben quiénes son, creen en sus valores y actúan con base a estos preceptos, para ellos su cualidad, es la confianza. Otra cualidad identificada en este tipo de liderazgo, es que son capaces de compartir su información, establecen una comunicación abierta que es lo que se espera que los líderes tengan y son muy apegados a sus valores.

Al trabajar con el compromiso de sus valores, radica su importancia ya que estos centran todos sus esfuerzos en los aspectos morales que traen dentro de su

personalidad. Pueden ser constructivos y generalmente aplican justicia laboral, debido a su manera honesta de ser.

Podemos mencionar otro tipo de liderazgo para abarcar el tema de una manera más amplia, la simplificación se debe al entendimiento y a la necesidad de enfocarnos en los tipos más mencionados por otros autores. Para poder identificar qué tipo de liderazgo sitúa al tema de investigación será necesario aplicar el presente trabajo de investigación.

#### **2.3.4. Intervención del líder para una mejora del clima organizacional.**

Se han mencionado diversa información para poder entender de manera simple en tema liderazgo, hasta el momento es necesario recalcar que efectivamente, con base a las características mencionadas de un buen líder, los tipos que existen en el mercado laboral, y las diferentes aportaciones de las mencionadas teoría conductuales, es posible mejorar con una buena intervención al Clima Organizacional, si no es el punto clave, si es un factor importante porque de ello depende que sea dirigido en enfoque para bien de ambos, colaboradores y organización.

En el siguiente capítulo se trata el tema de Clima Organizacional y el enfoque que se le está dando a la Gerencia de Calidad Análisis de Volkswagen de México planta Puebla, la importancia del capítulo 2, es para poder describir la problemática y como los factores motivación, cultura organizacional, comunicación y liderazgo pueden dar el inicio a un diseño de proceso de motivación en la organización empresarial. Su mención ya está dada, la problemática es a partir de este momento la prioridad de atención.

## **CAPÍTULO 3. Antecedentes generales del objeto de estudio y el clima Organizacional**

### **3.1. Análisis del ánimo de la gente para detectar dolencias en el ambiente laboral.**

Cuando en una empresa u organización, se percibe que el ambiente laboral no es el idóneo, y este se detecta por ciertas conductas que muestran los colaboradores, se puede decir que hay una dolencia detectada en ambas entidades mencionadas.

Para que una organización goce de buena salud laboral, es imprescindible que la “cooperación” se de en los colaboradores y que la empresa a su vez prevea el “apoyo necesario” a través de sus gerentes como inicio o raíz, hasta llegar a los líderes de sus agrupaciones, pero lo que va dar una estabilidad saludable, sin duda, va a ser el necesario “compromiso” que se tiene que dar entre ambos.

El estudio de esta variable dentro de la problemática de estudio, como se mencionó al inicio de esta investigación, tiene un resultado positivo cuando existe en las empresas, que son las que ven reflejados los éxitos productivos o de organización, y esto se logra, con base en el buen entusiasmo de sus trabajadores.

El entorno que envuelve a Volkswagen de México (VWM) con respecto a esta variable se da desde la necesidad de medir el estado de ánimo de la gente, la aplicación de un instrumento para medir esta conducta se da a través de un agente externo, y con base en las respuestas de sus colaboradores, se han identificado áreas de oportunidad.

En la actualidad VWM compite bajo la premisa de ser el “mejor empleador”, de ahí la importancia de saber que piensa su gente, aquella que forma parte de la familia automotriz en su planta de Puebla. La aportación necesaria para que VWM siga creciendo no sólo a nivel local y nacional, esta ha tolerado una apertura a nivel mundial, y detona trabajar en ciertas áreas para mejora total de la satisfacción laboral en sus colaboradores.

Se pretenden mejorar esas áreas de oportunidad con el diseño de un proceso motivacional dirigido a los líderes y entusiastas colaboradores. Que se dé pues avances a esa mejora gerencial.

### **3.2. Antecedentes de Volkswagen de México**

Volkswagen de México es una organización que surge en los años 50's, figura dentro del ramo automotriz, sin duda, como se recuerda a ese emblemático auto señalado como escarabajo, uno de los autos que se empezaron a fabricar en planta Puebla.

VWM forma parte de las grandes empresas al iniciar en Xalostoc Estado de México en el año de 1964, año en el que Volkswagen de México queda constituida como tal según <http://www.vw.com.mx>

La empresa VWM en Puebla oficialmente se empieza a construir en 1965, pero no es, sino hasta el año 1967 cuando esta empresa u organización saca de producción los primeros autos sedanes (Vochito).

Algunos de los puntos relevantes dentro de la empresa, es mencionar la fabricación del primer auto totalmente mexicano como lo fue el Beetle en el año de 1997, un auto del cual se empezó a competir con otras plantas del consorcio y

se dio inicio a una campaña llamada “el millón de firmas”, donde la participación de más de un millón de mexicanos dio fruto y se realizó la fabricación de este modelo. Hasta la fecha, es también emblema de producto mexicano, un auto que ha sufrido diversas modificaciones pero que no deja de tener esa figura característica de un escarabajo. Este es uno de los momentos en que la gente se sintió y hasta la fecha, parte de ese logro, muchos recuerdan aun esa sensación de satisfacción, participación y compromiso para con la empresa.

Otro evento de características especiales para VWM planta Puebla fue una gran inversión para realizar una nueva planta dentro de la planta ya existente, que fabricaría otro auto diseñado para la organización. El Segmento Poniente terminada en el año 2010 generó un sin número de empleos, hasta la fecha, esta ampliación fabrica autos como Jetta en su sexta generación que fue una exclusiva, al fabricarse durante el bicentenario de la independencia de México, y también se ocupa de fabricar los nuevos modelos como lo son Golf en su séptima versión, estos de cuatro puertas, dos puertas y su versión Variant, todo como marco de la celebración de sus 50 años en el año 2014, después de haberse fundado en el año de 1964.

Hasta hoy, Volkswagen de México se ha visto beneficiado, gracias a la calidad con que manos poblanas y de algunas otras partes de país han hecho de sus productos artículos de **muy alta calidad**, logrando la aceptación de nuevos proyectos por parte del consorcio como lo es la ampliación para la construcción de una nueva línea para la de fabricación de una nueva versión de la Tiguan, la modernización es otra de las causas de inversión en la planta de Puebla.

También cabe resaltar que VWM planta Puebla, no solo se preocupa por fabricar y vender autos, ya que esta, forma parte en la sociedad como **Empresa Socialmente Responsable**, para ser exactos este distintivo se da en el año de 2011, este reconocimiento es por la preocupación hacia el medio ambiente.

Pero también se puede mencionar, que la organización se ha preocupado no solo por el medio ambiente, también se ha visto en la necesidad de implementar algunas ideas de su personal, bajo el tema “ideas que nos mueven”. La participación y responsabilidad de la empresa busca el enfoque de desarrollo y crecimiento de la misma. Su necesidad de participar con diversos grupos de interés, el atender a diversas inquietudes de los integrantes, han llevado a participar en diversas actividades no lucrativas, las cuales, dan importancia de su participación a nivel nacional.

Ahí el reconocimiento de mucha gente y la necesidad de querer sentirse parte de la organización, organismos como Cia de talentos han reconocido a VWM como de las mejores empresas en donde la gente quiere trabajar, se encuentra dentro de Top 10, como un sueño de los jóvenes.

### **3.2.1. Políticas laborales.**

VWM planta Puebla mantiene ciertos lineamientos dentro de la organización, su visión y misión va dirigida exclusivamente a sus clientes debido a que es una empresa con procesos de manufactura, sus productos automotrices son distribuidos para su venta a nivel mundial y ahí radica la importancia de resaltar que significan los compradores para la marca.

La siguiente visión demuestra por qué son importantes los clientes, aquí se plantean los objetivos a largo plazo, y se describe como se quiere ver a la empresa a futuro.

#### **Visión:**

- Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable.

- Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- Somos competitivos y confiables en el desarrollo, así como en la producción de vehículos y componentes.
- Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos.
- Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.

**Misión:**

- Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables, y amigables con el medio ambiente, así como servicios de excelencia para obtener resultados sobresalientes.

Cuando se analiza la misión y la visión, la organización toma en cuenta la participación de los colaboradores al utilizar la palabra “Somos” y el compromiso que de ellos requiere al pretender lograr un sentimiento de los clientes hacia el producto que sale de las líneas productivas de VWM. Desde ahí se observa el primer contacto del aspecto humano para con la organización.

### **3.2.2. Colaboradores en VWM.**

Volkswagen de México se ha preocupado como ya se había mencionado anteriormente por su gente. En un aspecto general es tomada en cuenta para un sin de actividades, una organización conformada por Directivos, empleados y personal técnico forman parte de este grupo de colaboradores que hacen exitosa a esta empresa.

Si se considera que el capital humano es lo más importante dentro de la organización, ¿porque no se han hecho específicos ciertos reconocimientos de manera general?

El reconocimiento es importante que se de en los colaboradores, son la parte fundamental que hace que los procesos funcionen, los diversos departamentos que conforman al organigrama son importantes, pero el ultimo nivel que es la parte operativa que mueve todo, como ejemplo, se ha mencionado que los robots hacen el trabajo pesado, y puede ser cierto, pero los mecanismos son controlados por personas y no por un medio electrónico, aún persiste el talento e ingenio de la parte humana.

Las inversiones también se tienen que dar en el colaborador por ello el presente trabajo de investigación enfoca claramente cuál es la prioridad dentro de la organización, claro que toda actividad dentro de la empresa va dirigida a ciertos objetivos y metas de la empresa, estas misma deberían ser consideradas para el mismo propósito en los empleados.

Dentro de la organización hay diversos reconocimientos en los diferentes departamentos, el caso de estudio del presente trabajo requiere de la participación de la gerencia para aplicar el mismo criterio dentro de la gerencia de Calidad Análisis de VWM, la gente requiere ser motivada.

### **3.2.3. Relación de VWM con la gestión de Calidad.**

Para VWM la calidad de sus productos es la característica más importante que lo diferencia a nivel mundial, las manos artesanas de los colaboradores en la parte operativa son las herramientas con lo que es capaz de establecer este parámetro o indicador.

VWM se preocupa por estos indicadores que tienen que ver con características dimensionales, físicos y mecánicas del producto, para ello dentro de la organización surge la necesidad de crear conciencia, empieza a funcionar un proceso de sensibilización como lo es el “Amor por el detalle”, un proceso reconocido a nivel nacional, a este también se le otorgó un galardón, este programa recibió en Premio Nacional del Trabajo, iniciativa de colaboradores de la organización.

La calidad se preocupa por la necesidad de crear conciencia y motivación, es bueno premiar al grupo que crea la iniciativa, pero también se debe de tomar en cuenta a las manos que han hecho posible las piezas artesanales que día a día son fabricadas.

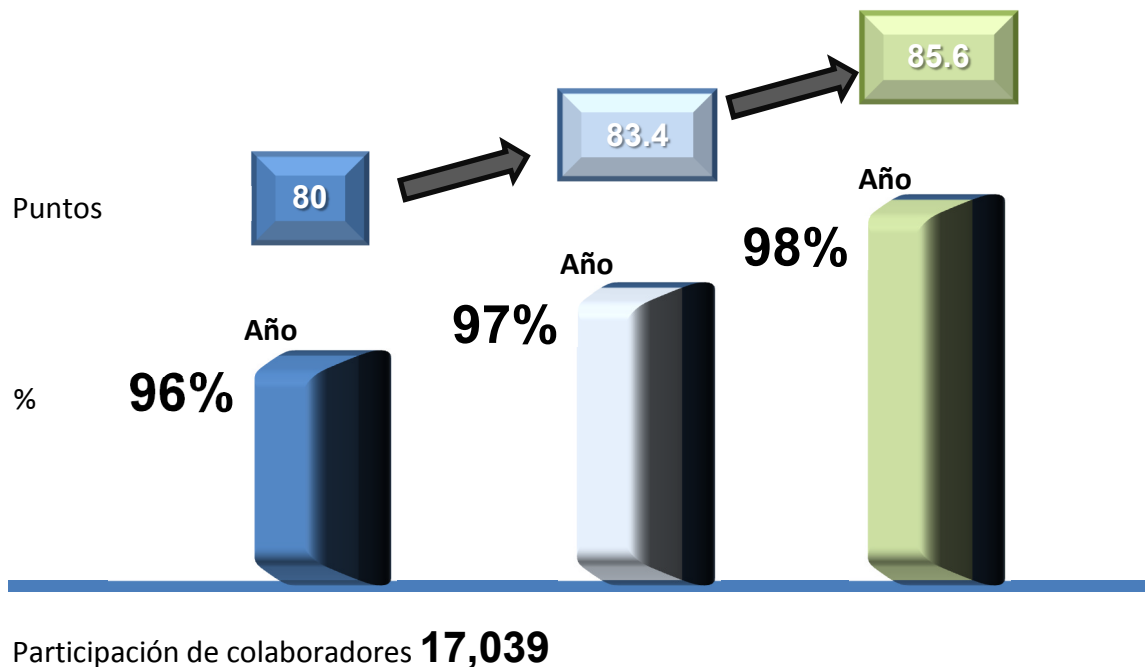
### **3.3. Relación de VWM con el clima organizacional.**

La organización mantiene un buen desempeño al implementar ciertas actividades e iniciativas para mantener la estabilidad del clima organizacional dentro de la organización, en palabras del señor Ricardo Guerrero, director de Planeación y Políticas de Personal de VWM forma parte del Top 10 debido a que lo que hace atractiva a la empresa es primero que nada, la calidad de los productos, el posicionamiento de la marca en el mercado, su estrategia de ser “el mejor empleador” como ya se había mencionado y su buen Clima Organizacional.

El Clima Organizacional dentro de la empresa, es cierto, goza de un buen ambiente, evaluando los diversos departamentos efectivamente el promedio de satisfacción de los colaboradores es aceptable, pero siempre que se realizan encuestas habrá departamentos que no precisamente gozan de la salud de este indicador, la gerencia de Calidad Análisis es una de ellas. Esto se menciona, debido a los resultados que una encuesta externa llamada **Stimmungsbarometer** proporciona a VWM.

La encuesta, se dedica a la medición de ciertos parámetros o variables como lo son: el comportamiento, su motivación, la productividad y la satisfacción que un trabajador puede tener dentro del área laboral. La encuesta es aplicada desde el año 2008, pero la mejor participación fue en el año 2012, la siguiente imagen muestra la evolución de la participación del personal de la organización (figura 7).

**Figura 7. Representación del indicador Encuesta satisfacción laboral en VWM.**



Fuente: Elaboración propia con base en Nuestro Mundo, 2014.

### **3.4. Estudio de caso de la motivación en Volkswagen de México.**

El objeto de estudio del siguiente trabajo de investigación se trata de la Gerencia de Calidad Análisis en VWM, debido a que se trata en este momento la gerencia que más bajas expectativas tienen en cuanto a la satisfacción de su personal, la baja participación sumada a los más bajos resultados dan como prioridad una mejora necesaria dentro del departamento.

Los resultados generales son satisfactorios pero no los óptimos, se tiene cierto optimismo de que estos se tienen que trabajar para detectar esas importantes áreas de oportunidad, se tienen que trabajar en acciones que generen valor para el bien de la organización. Como se puede ver el factor motivación tiene mucho que ver con las actuales actitudes y los diversos comportamientos que presenta la gente.

#### **3.4.1. Gerencia Calidad Análisis.**

El siguiente trabajo de investigación presenta como mejora, el diseño de un proceso motivacional con recursos ya existentes dentro de la gerencia, se necesita reforzar con actividades e iniciativas que el mismo colaborador proporcionará con base a la aplicación de una encuesta de elaboración propia, los resultados tendrán como resultado, una participación para mejora de la próxima evaluación del mencionado Clima en la Organización.

El diseño del proceso motivacional, será proporcionado en el capítulo cinco de este documento, el capítulo cuatro será la aplicación de la encuesta de elaboración propia.

Este caso de estudio será reforzado con la colaboración de los empleados que participan en el departamento, el apoyo y colaboración de la gerencia será importante, se ha mencionado que se busca un **ganar – ganar**, aquí se comprobará si es en verdad reconocido el talento humano, con base al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas dentro de la gerencia.

### **3.4.2. Motivación en la Gerencia Calidad Análisis.**

Aparentemente dentro de la Gerencia no está reconocido el problema que tiene que ver con la motivación, la necesidad del personal de ser reconocido ha proporcionado esas actitudes, las conductas negativas que han surgido a la aplicación de la encuesta ha generado aún más esa desproporción de la realidad que se pretende como departamento de calidad, se necesita gerencia de calidad para tener participación de colaboradores de calidad.

El cambio de gerencia dentro de las organizaciones no debe ser motivo para realizar una infinidad de cambios que se han suscitado, al contrario, el análisis gerencial debe comprender el conocer, a cada uno de los integrantes que ya están establecidos.

La comunicación como se trató en capítulo dos, se tiene que dar de manera vertical y de los altos mandos para niveles más bajos, la responsabilidad debe quedar en manos del líder que en su momento tenga esa responsabilidad, toda la toma de decisiones debe quedar en manos de ese líder con capacidad de resolución de problemas, de él, depende la real mejora del ambiente laboral.

La gerencia, debe proporcionar los recursos necesarios para que el líder maneje con sensibilidad, el trato directo que tiene con cada uno de sus colaboradores. Esto es importante recalcarlo, la atención en este momento es

para los integrantes que conforman los equipos o grupos de trabajo existentes en la gerencia.

### **3.4.3. Clima Organizacional: sensaciones y conductas observadas.**

Para dar cabida a la aplicación del instrumento de medición, será nuevamente necesario hacer hincapié en que las sensaciones y conductas percibidas hasta el momento. Creará un muro y una difícil aceptación en la participación de los colaboradores para responder a la encuesta de elaboración propia.

Siempre será necesaria la participación de los colaboradores del grupo de trabajo, hasta el momento las conductas percibidas no son las idóneas dentro de la agrupación, se puede percibir distanciamiento entre los mismos colaboradores, el abandono de la agrupación parte del líder se puede observar en el momento en que los colaboradores hacen otras actividades que no tienen mucho que ver con las reales.

Se dejan de realizar actividades que antes se hacía de manera participativa, la difícil participación en reuniones que tienen que ver con actividades laborales. Ahora son mínimas las ocasiones que se observan para ello, los resultados que se requieren no se verán reflejados si no se vuelve a actividades de participación, se deben de considerar que el factor humano y sus sensaciones también se llevan a las actividades laborales, se requiere entonces se consideren y se tomen en cuenta.

La detección de los débiles resultados, se deben de atacar por parte de la gerencia, se debe planificar una reacción inmediata para poder trabajar en los aspectos de sensibilidad para con los colaboradores, una desmotivación no solo

puede acarrear baja calidad en el ambiente laboral, sino un bajo rendimiento en la productividad dentro de los procesos de análisis dimensional.

Si es necesario aplicar mano dura se debe hacer, pero primero se debe de intentar ciertas alternativas positivas para poder dar una medicina apropiada para la cura del mal de conducta.

#### **3.4.4. Percepción a nivel planta de los resultados del ambiente laboral en la gerencia.**

Después de haberse detectado una problemática de desmotivación por el caso de la aplicación de la encuesta de **Stimmungsbarometer**, se esperaría que la gerencia hubiese detectado esos puntos débiles para poder trabajar en ellos de manera inmediata.

Lamentablemente la falta de tiempo y el tratar otras actividades que también son relevantes para funcionamiento de la gerencia, ha impedido la reacción positiva para manejo del ambiente laboral hasta el momento.

Volkswagen preocupado por la necesidad de seguir siendo “el mejor empleador”, preocupado, se ve en la necesidad de aplicar otra encuesta externa la cual se trata del organismo reconocido a nivel mundial: Great Place To Work ©

Great Place To Work ©, es una institución que se encarga de realizar diagnósticos en empresas, analizan y entienden conductas y ayudan a mejorar con base en eso, el ambiente de las organizaciones.

Esta institución es confiable en los resultados, ya que funciona desde hace 20 años, su principal función es analizar 3 diferentes entidades con las que el colaborador tiene relación, estas son las siguientes:

- Relación de los jefes con los líderes.
- Relación con los demás colaboradores.
- Relación con el entorno laboral.

Esta institución sirve de apoyo, al permitir entender que se deben analizar las fortalezas y oportunidades detectadas con base en las encuestas o desviaciones de conducta.

Su función a nivel mundial es mencionar, a “las mejores empresas para trabajar”, razón por la cual se observa que es idéntica la dirección que persigue la organización intervenida en temas de motivación.

VWM está interesado en detectar las diversas causas que han originado los malos resultados, por ello, reconoce la labor de Great Place To Work ©, para identificación y mejora de la problemática, hasta el momento no hay ningún resultado de las encuestas elaboradas, su aplicación a finales del año 2014, no ha arrojado nada de resultados.

Aunque la aplicación de esta encuesta resultó un tanto difícil debido a las conductas negativas del personal, esto debido a que la gente se negaba en participar, los 3 niveles de la gerencia tuvieron que forzar a que esta fuera respondida. Causa negativa por parte de la gerencia ya que no se debe forzar al personal a algo que no quieren hacer, se debió de haber optado por buscar la manera de motivar a la gente a que participara desinteresadamente.

Se debe ser optimista en que esto puede mejorar, la gerencia debe de trabajar en la aplicación de una buena comunicación y transmitir lo necesario para que el líder tome cartas en el asunto, sin duda se debe de trabajar en los diversos factores o variables, para poder mejorar la situación tan negativa del ambiente laboral.

### **3.5. Dos casos similares en el ramo Automotriz.**

Si se compara la relación existente entre empresa y colaborador en otros casos similares, se puede detectar que las culturas tienen mucho que ver en el factor motivación en el ser humano.

Los competidores de VWM que ofrecen productos de calidad y de los cuales se hace mención, son Nissan Mexicana y Toyota, dos organizaciones de tipo oriental, las cuales, son pioneras en la aplicación de diversas técnicas de calidad extraordinarias.

Ambas organizaciones consideran al talento humano como parte fundamental dentro de la misma, estos personajes importantes de los procesos automotrices orientales, se consideran parte de la cultura de la organización.

#### **3.5.1. Nissan Mexicana S.A. de C.V.**

Nissan Mexicana, basa su importancia al crear valor de la organización mediante su gente, esta empresa se caracteriza por el alineamiento de las personas, el alineamiento comienza diciéndoles a los empleados cual es el juego y cómo se planea ganar.

Nissan Mexicana, aprovecha el talento humano como valor agregado hacia la empresa, y es su plan de ejecución el que las ha llevado al éxito. La habilidad del departamento de recursos humanos para lograr un enfoque del talento basado en la estrategia, les ha proporcionado efectividad. Ha sabido demostrar cómo manejar el talento, siendo la clave la administración de la gente estratégicamente, dependiendo de cómo la empresa desea afrontar las necesidades de sus clientes.

### 3.5.2. Toyota

Otra empresa competidora y que supera por muy poco a Volkswagen, se trata de Toyota, una organización que como ellos lo han definido, no solo fabrican autos, sino que también producen gente talentosa.

Toyota define como uno de sus principios al **Personal**, y por ello se dedican a desarrollar a sus talentos dentro de la organización, esto sin duda, sirve como ejemplo claro de que realmente lo importante en la empresa es la gente.

Toyota enfoca sus esfuerzos en determinar el proceso de desarrollo adecuado, identifica las necesidades de cada colaborador y se presta a dar lo necesario para su crecimiento, crea diversos planes de capacitación adecuados para desempeñar lo mejor posible su función.

Con la simpleza en que se presentan estos dos casos de estudio, se determina que es posible pensar en la gente, desarrollar la calidad necesaria para poder mejorar y dar el lugar que se merecen los participantes dentro de la organización. En el siguiente capítulo se desarrolla la aplicación del instrumento de medición del ambiente laboral, las diferentes variables involucradas nos darán la información necesaria para detectar las debilidades del Clima Organizacional.

Los resultados se evaluarán para poder determinar las técnicas necesarias para poder fortalecer y mejorar la participación y conductas, el diseño no es de involucramiento, es de compromiso para ambos elementos, **organización y colaborador.**

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo, muestra la aplicación del instrumento de investigación elaborado para medir de manera precisa las variables que se han definido al inicio del trabajo de investigación, el presente, derivado de las necesidades de una organización, es una encuesta de elaboración propia la cual fue creada de tal manera que fuera aplicada a todos los miembros que conforman a la gerencia de Calidad análisis en VWM. El instrumento se pretendía aplicar a 100 colaboradores, sin embargo como premisa el logro de la participación del 56% de los integrantes es un logro, el cual resulta efectivo ya que la meta era de por lo menos conseguir 50 encuestas resueltas.

El instrumento, pretende obtener sensaciones personales que provocan las variables de Cultura Organizacional, Comunicación, Liderazgo y Motivación. Los resultados son tratados de manera confidencial y las respuestas desean situaciones favorables para la gerencia.

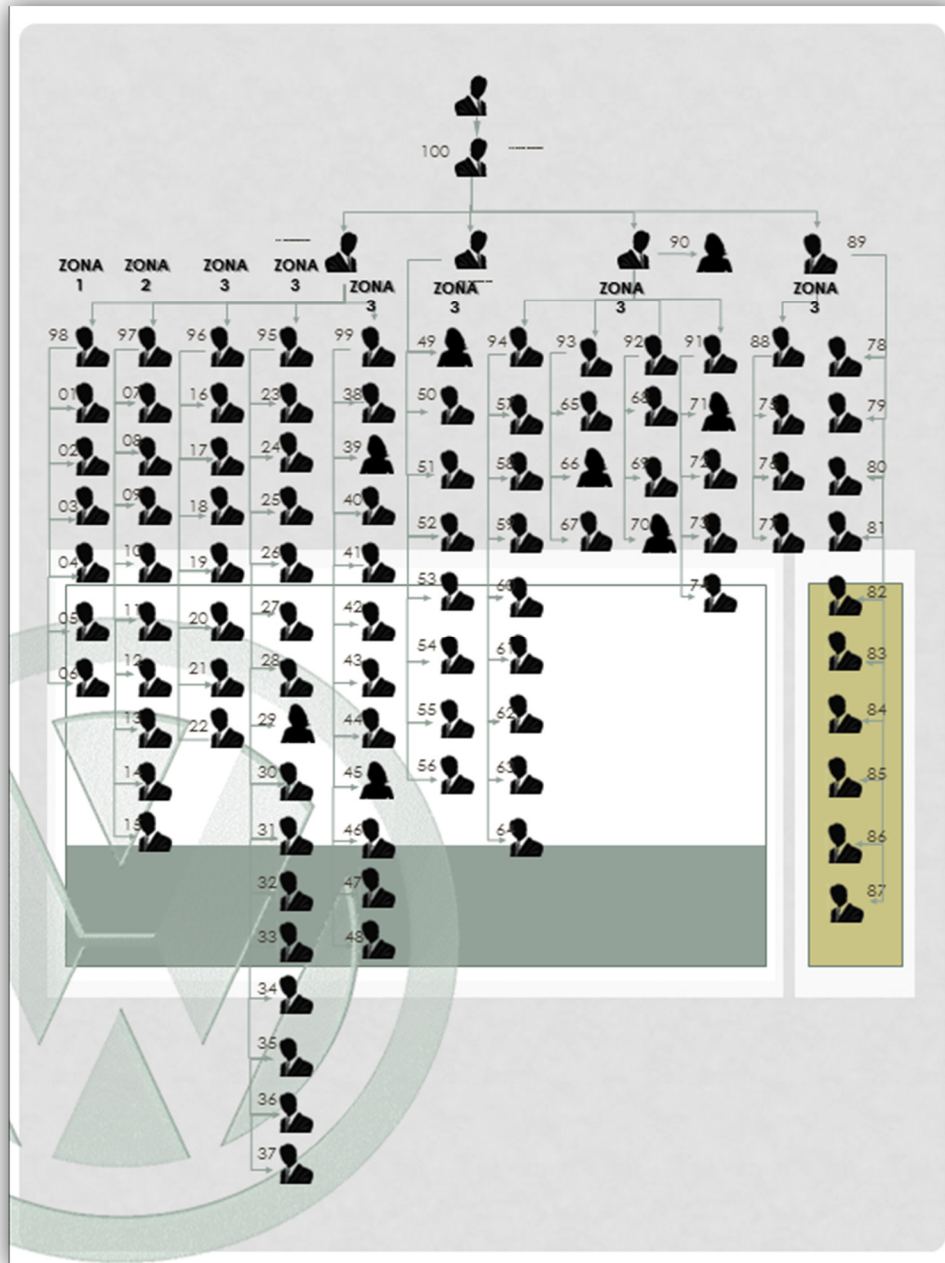
### **4.1 Población y muestra.**

#### **4.1.1 Población.**

Aunque la población se determina por ciertas características definitorias, se define a la misma como un conjunto de elementos, el concepto es un total de características de un fenómeno a estudiar, los elementos poseen ciertos rasgos en común, estos son el inicio u origen del presente trabajo de investigación. La siguiente imagen, muestra la población que en un inicio se tiene planeada a considerar para este trabajo de investigación, esta población se encuentra conformada por los colaboradores de la población a estudiar, mantienen las

mismas características debido a que las actividades son las mismas para todos los integrantes de la población (figura 8).

**Figura 8. Población como objeto de estudio.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Según Tamayo (1997), población, es un conjunto de individuos de la misma clase, con un límite según el estudio que se realice, al definirla como una totalidad de ciertos fenómenos a estudiar con unidades con características comunes, dan origen a ciertos datos de la investigación. El instrumento de investigación muestra el recuento de los elementos de investigación.

Los elementos de la población determinada, son considerados como muestras, estas en su conjunto, nos muestran el tamaño de la población. La exactitud de la información recolectada mediante el instrumento depende de la forma en que la información ha sido obtenida. Su tamaño ofrecerá una validez tan clara que la certeza de confianza dependerá de la calidad de extracción de la información con el instrumento de medición.

Tamayo (1997), considera a la muestra como un grupo de individuos tomada de la población, ésta representa el estudio del fenómeno estadístico. La selección de la muestra dentro de la organización, depende claramente del problema que se ha decidido investigar y de los objetivos claros del presente trabajo de investigación. Ya definida la muestra de análisis, nuestro objeto de investigación, se procede a limitar la población a estudiar, para ellos se dará información general y detallada de los resultados generados con el presente instrumento de investigación.

Para el caso del presente trabajo de investigación, la población seleccionada como objeto de estudio es de cincuenta y seis colaboradores y se constituyó de la siguiente manera (figura 9):

- ✓ 5 colaboradores de zona 1,
- ✓ 1 colaborador de zona 2,
- ✓ 1 colaboradores de zona 3,
- ✓ 15 colaboradores de zona 4,
- ✓ 5 colaboradores de zona 5,

- ✓ 3 colaboradores de zona 6,
- ✓ 15 colaboradores de zona 7 y por último
- ✓ 12 colaboradores de zona 8.

**Figura 9. Delimitación por zonas dentro de la organización.**

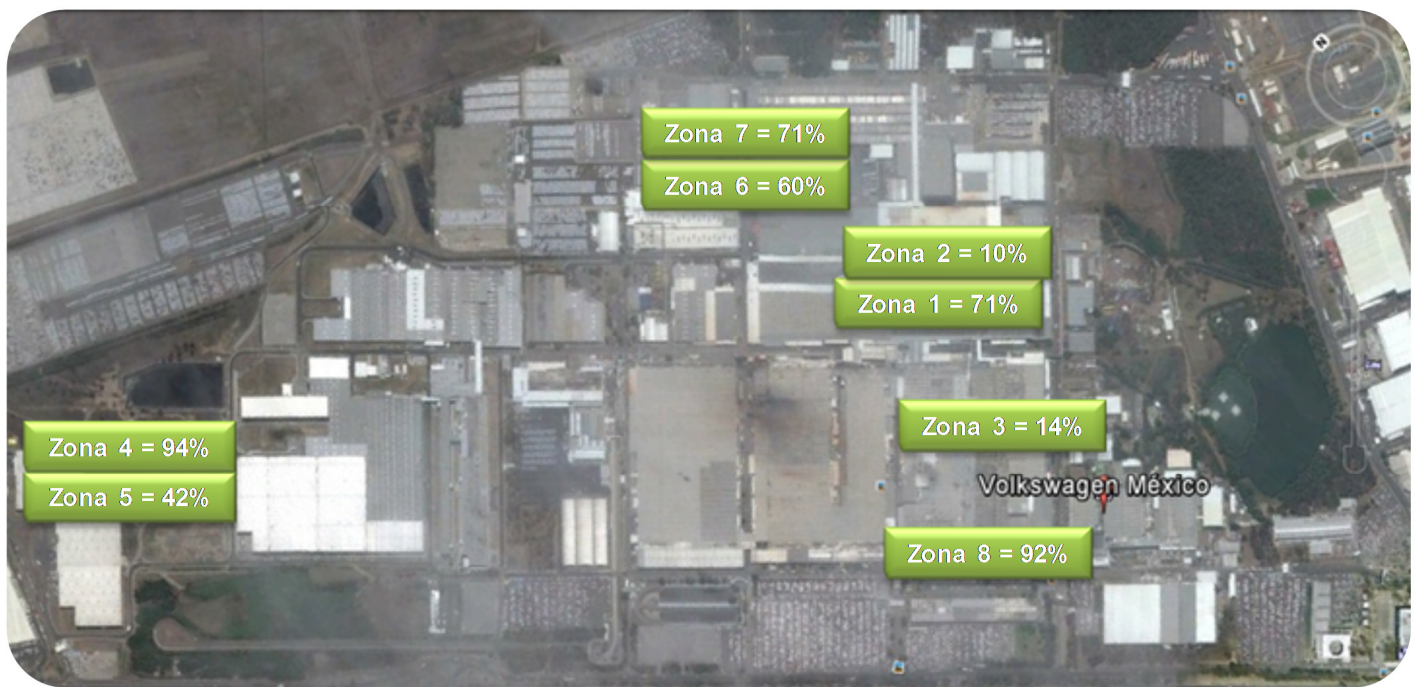
**Formato de recolección de datos.**

Fecha de Elaboración: JUNIO 2015  
 Consulta de Clima laboral  
 Evaluación de variables de:

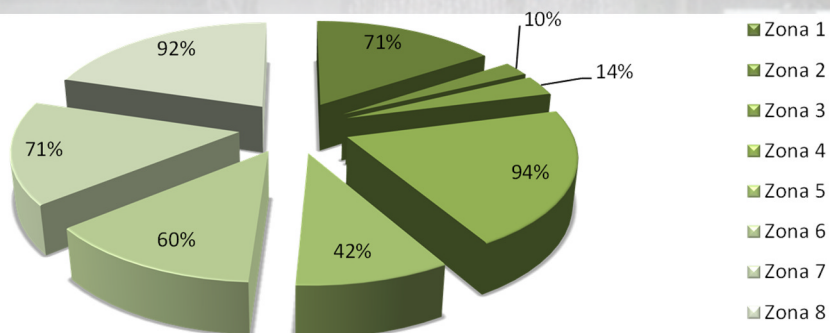
- I. Cultura Organizacional
- II. Comunicación.
- III. Liderazgo
- IV. Motivación.

Colaboradores de Gerencia  
 Calidad Análisis

Cantidad de encuestas realizadas:  
**100**  
 Participación:  
**56 encuestas ( 56%)**



Porcentaje de participación por zona.



Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7	Zona 8
01 ✓	07 *	16 *	23 ✓	38 *	49 F	57 ✓	75 ✓
02 ✓	08 ✓	17 *	24 ✓	39 *	50 F	58 *	76 ✓
03 ✓	09 *	18 ✓	25 ✓	40 *	51 ✓	59 ✓	77 ✓
04 ✓	10 *	19 *	26 ✓	41 *	52 ✓	60 ✓	78 ✓
05 *	11 *	20 *	27 ✓	42 *	53 ✓	61 ✓	79 ✓
06 ✓	12 *	21 *	28 ✓	43 ✓	54 *	62 *	80 *
98 *	13 *	22 *	29 ✓	44 ✓	55 *	63 ✓	81 F
<b>71%</b>	14 *	<b>96</b> F	30 ✓	45 *	<b>56</b> F	64 F	82 ✓
Participación	15 *	<b>14%</b>	31 ✓	46 ✓	<b>60%</b>	65 ✓	83 ✓
	97 *		32 *	47 ✓		66 ✓	84 ✓
	<b>10%</b>		33 ✓	48 *		67 *	85 ✓
	Participación		34 ✓	99 ✓		68 ✓	86 ✓
			35 ✓	<b>42%</b>		69 ✓	87 F
			36 ✓			70 ✓	88 ✓
			37 ✓			71 ✓	89 ✓
			95 ✓			72 *	<b>92%</b>
			<b>94%</b>			73 ✓	
						74 F	
						90 ✓	
						91 *	
						92 *	
						93 ✓	
						94 ✓	
						<u>100</u>	*
						<b>71%</b>	

**Simbología:**

- \* No contestaron
- ✓ OK contestaron
- F No asistieron

Fuente: Elaboración propia.

La delimitación por zonas dentro de la organización, según la población de estudio se identifica dentro de la anterior imagen, estas son consideradas como parte de la gerencia de Calidad Análisis.

La imagen, muestra los datos de participación de cada zona o tramo de control, como se puede observar la participación demuestra la falta de interés de algunos colaboradores por externar la situación actual de las sensaciones, sin embargo la participación real es de extrema validez, ya que sólo se tenía contemplada la elaboración de 50 encuestas como máximo.

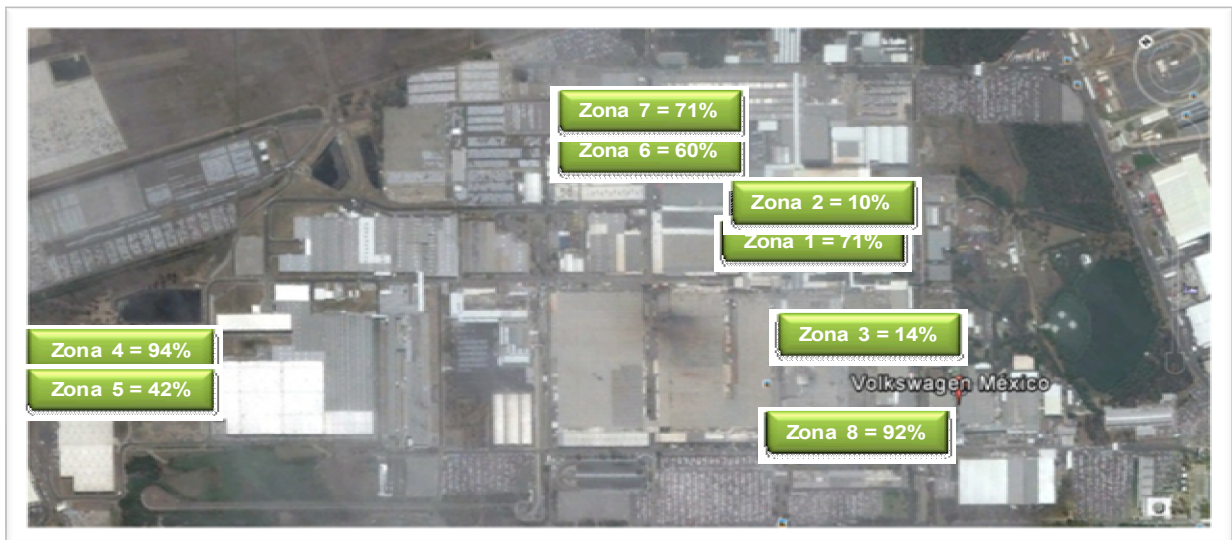
Los colaboradores de la gerencia de Calidad Análisis de VWM, fueron seleccionados por formar parte de la Gerencia, todos ellos están involucrados debido a que forman parte de la organización.

#### 4.1.2 Muestra.

La muestra, es un grupo de individuos que se toma de la población, según Tamayo, esta representa el estudio de estos individuos para determinar la estadística necesaria, los individuos pertenecen al conjunto llamado gerencia, la muestra se ha dividido en subgrupos identificados por zonas dentro del tamaño de la población dentro de Volkswagen de México (figura 10), esto como se había mencionado en el párrafo de la población, la imagen 9 simplifica por zonas las muestras dentro de la organización y su porcentaje, la muestra son subconjuntos de colaboradores que fueron tomados en cuenta.

Para este trabajo de investigación las cincuenta y siete encuestas contestadas, formarán el 100% de la muestra, esto es viable para determinar la facilidad del estudio del mismo. Esto es permisible para el tema de investigación, todas conforman a la capacidad total de la gerencia del objeto de estudio.

**Figura 10. Muestras objeto de estudio.**



**Fuente: Elaboración propia.**

### **4.1.3 Tipo de muestreo.**

El tipo de muestreo empleado para el presente trabajo de investigación es, no probabilístico. El muestreo no probabilístico o también llamado muestreo dirigido, supone un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario (Hernández, Fernández, Baptista, 1997).

Como parte complementaria al párrafo anterior, Abascal y Grande (2005), hacen mención de que los métodos de muestreo no probabilístico no se basan realmente en un proceso a modo de azar sino al contrario, el investigador es quien elige la muestra y piensa que estos procedimientos permiten poder obtenerse buenos resultados cuando el investigador al presente trabajo conoce bien su población.

La muestra es elegida por un experto de acuerdo a su criterio, buscando las unidades más representativas. Si el juicio del experto es válido, se obtendrá una muestra representativa (Abascal y Grande, 2005).

## **4.2 Instrumentos para la recolección de la información.**

Tomando en consideración el diseño metodológico y el objeto de estudio de esta presente investigación, el instrumento utilizado es una encuesta de elaboración propia.

### **4.2.1 Encuesta.**

La encuesta, se define como una de las técnicas primarias de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de

preguntas, que garantiza los resultados obtenidos y pueden ser analizados mediante métodos cualitativos, esto permite identificar la magnitud real de tema de investigación, este procedimiento capaz de permitir explorar cuestiones subjetivas de una cantidad considerable de personas, es capaz de permitir obtención de datos razonables.

Sampieri (2010), menciona o describe a la encuesta como investigaciones no experimentales transversales o transaccionales, estas tienen el propósito de obtener información a través de las preguntas elaboradas para tal fin, se considera la simplificación de los resultados con base a la reunión de todos los datos individuales obtenidos para su evaluación.

El presente trabajo de investigación realiza la investigación a través de preguntas cerradas, con respuestas delimitadas, señala siete alternativas de respuestas y la colorimetría muestra y determina la valoración de los resultados.

Para la construcción de la encuesta se tomaron en cuenta las variables determinadas en el trabajo de investigación, los aspectos relevantes surgieron de acuerdo a la problemática tratada en el presente trabajo. Las variables ya determinadas como causantes del problema, dan como resultado las preguntas de investigación (figura 11).

La encuesta fue pensada con base a las sensaciones que se desean esperar de los encuestados, el colaborador a formado parte de esta serie de preguntas, se pudo identificar y separar a los diferentes rubros, más adelante nótese que se menciona la importancia de la sensación y actitud del personal en el momento de contestar el instrumento, esto influye muchas veces en la calidad de los resultados.

**Figura 11. Encuesta de elaboración propia aplicada a la población de estudio.**

**Encuesta de elaboración propia**  
**“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM)** (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)

En la siguiente encuesta encontrará una serie de enunciados relevantes a sus actividades laborales y de las sensaciones que le provocan. Se le pide su necesaria colaboración respondiendo a su sentimiento actual. No hay buenas o malas respuestas, la que usted seleccione es lo que realmente necesita expresar.

Sus resultados obtenidos tienen carácter de confidencialidad, nadie tendrá acceso a sus respuestas. El objetivo de esta aplicación es obtener situaciones favorables en la Gerencia, es necesaria tu participación para mejorar el nivel de satisfacción.

La encuesta abarca 4 diferentes apartados, es necesario razonarlos, el objetivo es identificar las áreas de mejora en el ambiente laboral.

A las siguientes frases será necesario colocar una “X”, esto representará lo que consideres aplica a tus sentir actual, muchas gracias por participar.

**I. Cultura Organizacional.**

Siento que ...	Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes	Unas pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
1. Mi empresa es un lugar agradable para trabajar.							
2. Las políticas de mi empresa me consideran como parte de ella, involucran a mi persona.							
3. Me siento identificado por todos o la mayoría de los valores de mi empresa.							
4. Me considero afortunado de transmitir a mis conocidos lo mucho que me gusta mi empresa.							
5. Me siento excelente cuando llego a trabajar y encuentro un buen mobiliario.							

1

**Fuente: Elaboración propia.**

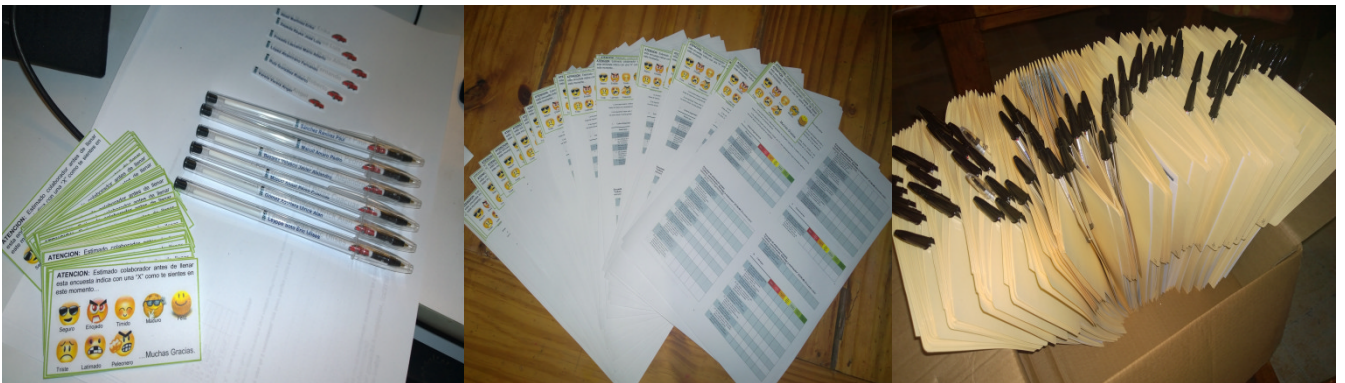
Cabe mencionar que el instrumento utilizado se estructuró con base en los siguientes cuatro apartados, los cuales son:

- Cultura Organizacional
- Comunicación

- Liderazgo y
- Motivación.

El instrumento diseñado, contiene cincuenta y dos preguntas cerradas, las cuales, se componen de cuatro apartados como consecuencia de las variables del presente trabajo de investigación: Cultura Organizacional, Comunicación, Liderazgo y Motivación. Las preguntas elaboradas para la encuesta son presentados como elaboración propia, CC&LM, consiste en la utilización de colores para delimitar a las respuestas, los colaboradores expresan su sentir, las sensaciones son parte fundamental para la obtención de los resultados, es una herramienta práctica.

**Figura 12. Plan de elaboración de encuestas.**



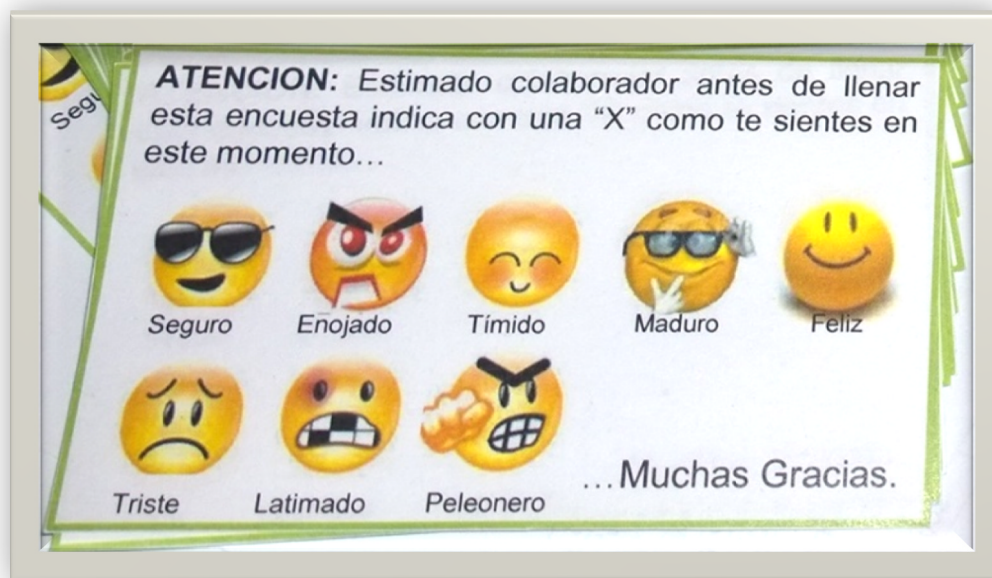
**Fuente: Elaboración propia.**

Como se había mencionado se elaboraron 100 encuestas, todas ellas acompañadas por un pequeño obsequio como gratitud a su participación, este obsequio correspondía al nombre de cada colaborador para demostrar la importancia que tiene el nombre de cada uno (figura 12).

La aplicación de la misma, se planeó para aplicarse a cada uno de los integrantes de la organización, se aprovechó un evento de integración para demostrar que este tipo de eventos mejora la sensación y actitud dentro de la empresa, obviamente los resultados esperados tienen que demostrar el positivismo que se espera de los resultados de las encuestas.

Para poder determinar la situación sentimental en el momento de contestar la encuesta, se le pidió señalar al estimado colaborador que indicara como se sentía en ese momento, se le pidió marcar con un "X" su sensación o actitud (figura 13), esta es necesaria para poder determinar si las respuestas no fueron obligadas a ser contestadas, si la actitud fue positiva o no, esto nos da una claridad de veracidad en las respuestas, saber la actitud de los encuestados es de vital importancia cuando se tratan temas de calidad laboral en las organizaciones.

**Figura 13. Tabla de sensaciones.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Los datos obtenidos de las cincuenta y seis encuestas aplicadas, fueron procesados en Excel para poder obtener gráficas y porcentajes necesarios para la interpretación de los resultados de dichas encuestas.

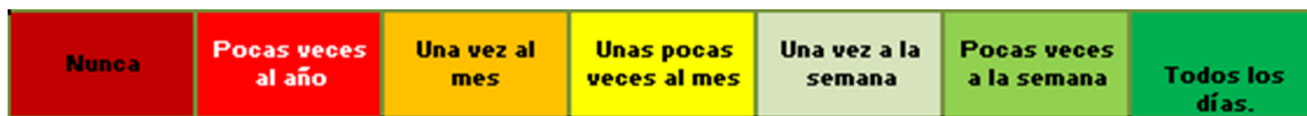
## 4.3 Resultados

### 4.3.1 Análisis cualitativo.

A continuación se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta por apartados, la colorimetría es aplicada en todas las preguntas (figura 14), la interpretación es cerrada, los resultados son convincentes y claros, cada pregunta presenta una gráfica de barras y una de pastel aportando el porcentaje aceptable de un ambiente excelente, otra parte que necesita de mejora continua y la tercera que es la atención inmediata de una situación crítica.

A continuación, los resultados de las preguntas elaboradas para la encuesta:

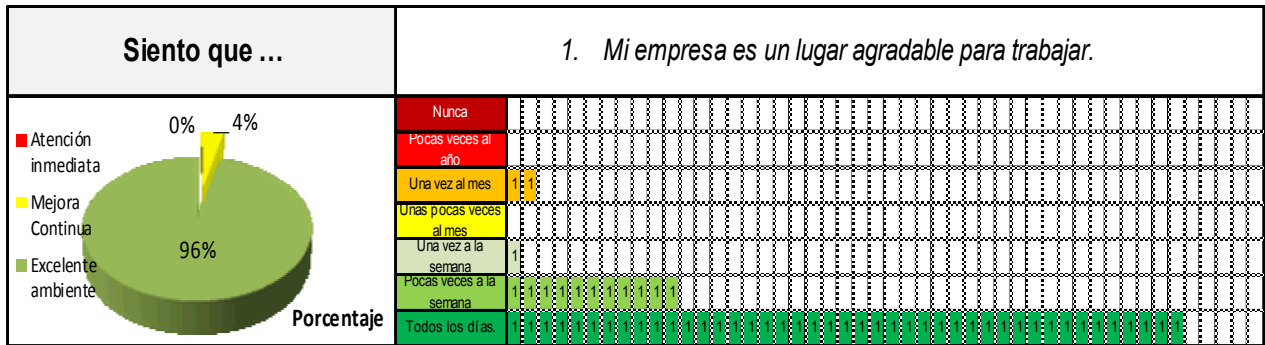
Figura 14. Colorimetría aplicada en la encuesta de elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

## a) Cultura Organizacional.

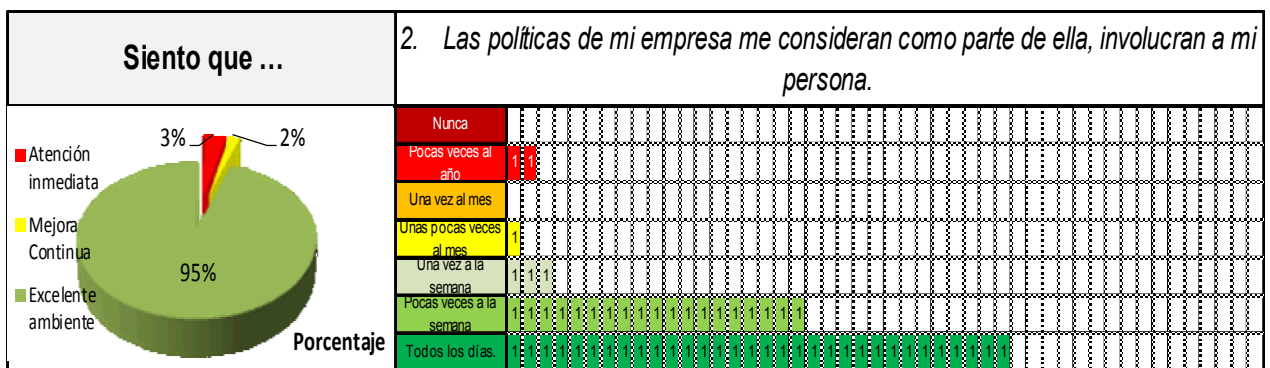
### Ítem 1. Mi empresa es un lugar agradable para trabajar



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 1, el 96% de los encuestados sienten que el lugar de trabajo es agradable dentro de la empresa, el 4% necesita una aplicación de mejora por parte de ellos para mejorar esta situación, el porcentaje positivo está dentro del rango aceptable del resultado.

### Ítem 2. Las políticas de mi empresa me consideran como parte de ella, involucran a mi persona

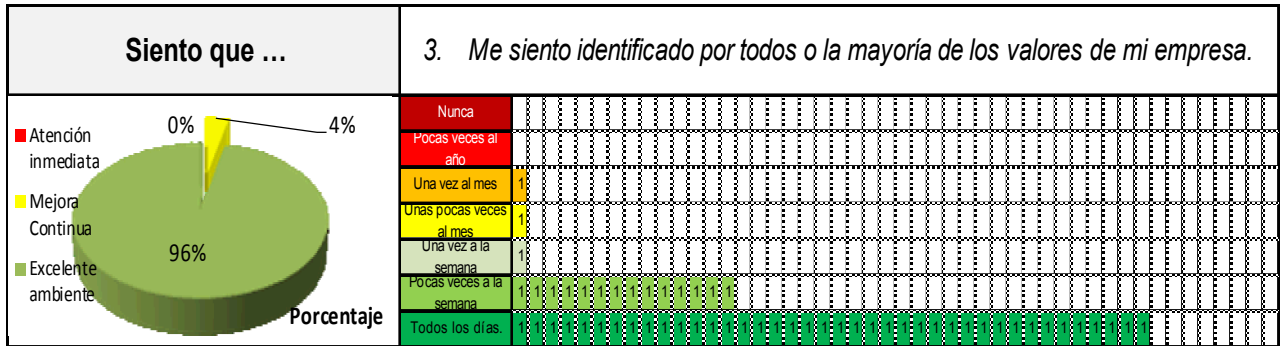


Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 2, el 95% de los encuestados está de acuerdo en que son considerados por la empresa de acuerdo a las políticas de VWM, para 2 personas

es de vital importancia atenderlos para mejorar esta situación crítica, sumado al 2% para una mejora continua.

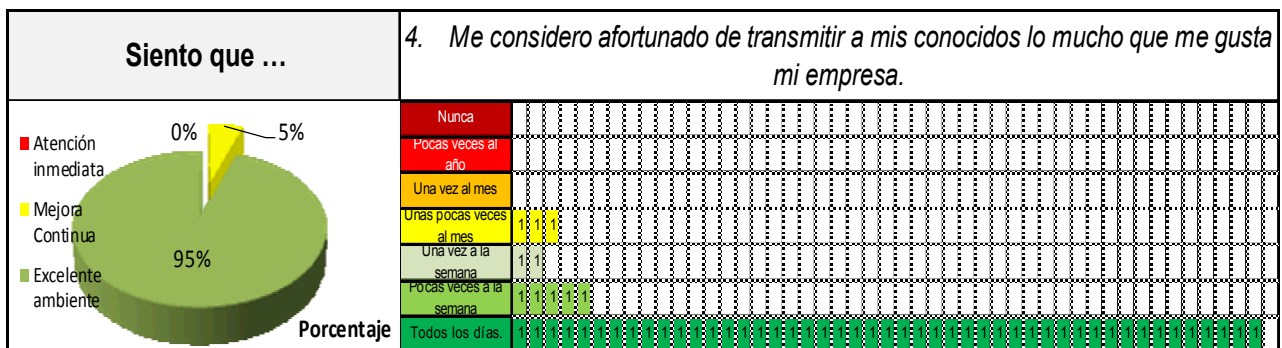
**Ítem 3. Me siento identificado por todos o la mayoría de los valores de mi empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 3, el 96% de los encuestados se sienten identificados con los valores de la empresa, es necesaria mejora continua para poder identificar a los dos individuos con los mencionados valores.

**Ítem 4. Me considero afortunado de transmitir a mis conocidos lo mucho que me gusta mi empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 4, el 95% de los encuestados se considera afortunado de transmitir el gusto por la empresa a todos sus familiares y conocidos, presumir su estancia en la misma, podemos aplicar una mejora para elevar el porcentaje positivo para ello.



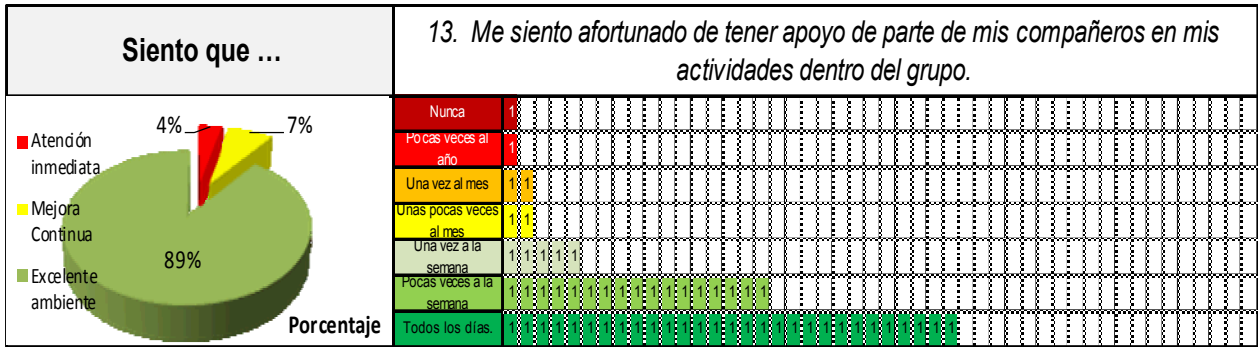






18% restante debe empezar a trabajar duro para el reconocimiento necesario en su ambiente laboral.

**Ítem 13. Me siento afortunado de tener apoyo de parte de mis compañeros en mis actividades dentro del grupo.**



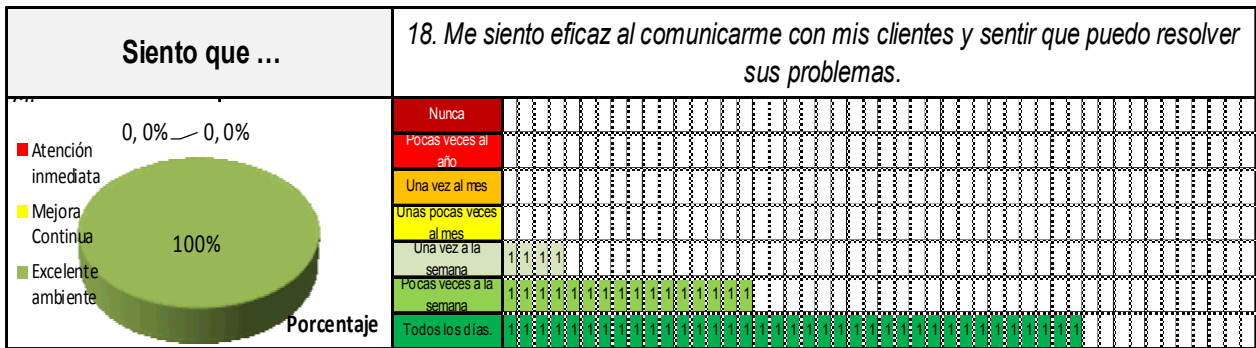
**Fuente: Elaboración propia.**

Para el ítem 13, el 89% de los encuestados reconocen que sus compañeros de trabajo brindan el apoyo necesario para poder cumplir con sus objetivos diarios, de cada integrante y del equipo completo, es necesario mejora continua para el resto.





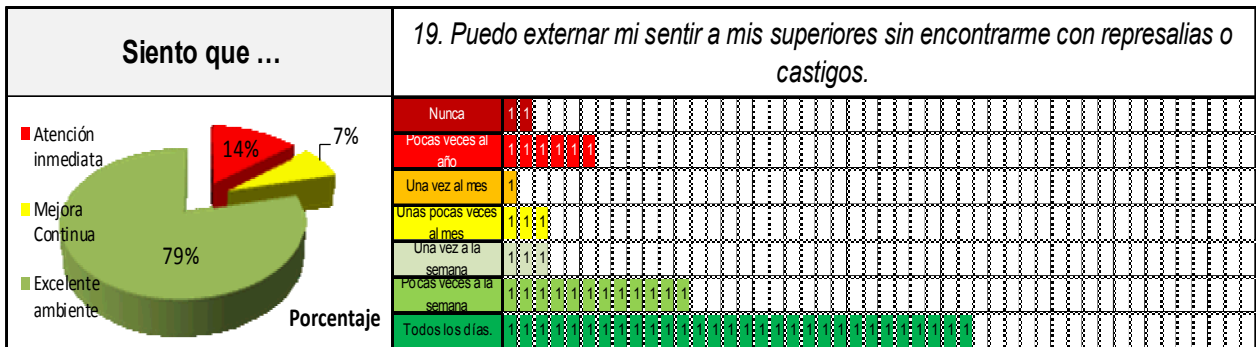
**Ítem 18. Me siento eficaz al comunicarme con mis clientes y sentir que puedo resolver sus problemas.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 18, el 100% de la muestra sienten la capacidad de poder comunicarse con sus clientes y sienten que pueden resolver sus problemas, se sienten autosuficientes para solución de problemas.

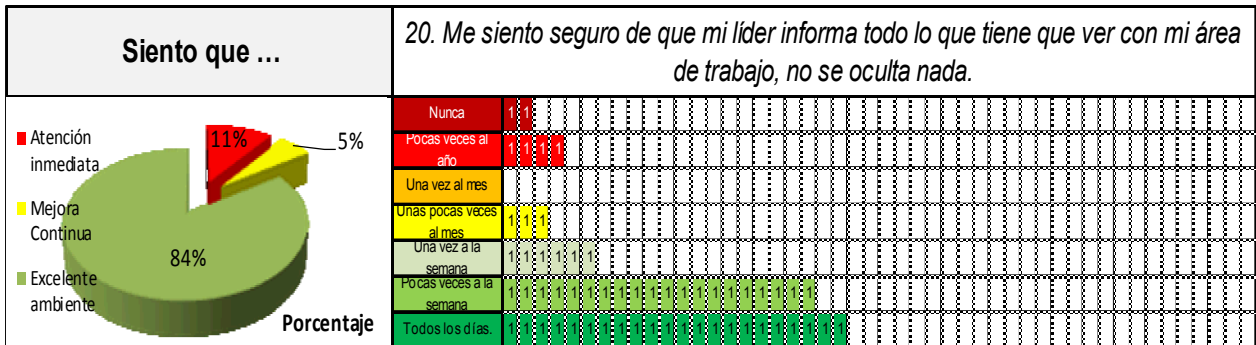
**Ítem 19. Puedo externar mi sentir a mis superiores sin encontrarme con represalias o castigos.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 19, el 79% se siente con la seguridad de externar su sentir sin sentir represalias de parte de su líder, hay una necesidad de mejora con el 21% restante que es una parte crítica, la participación del líder es especial en toda agrupación.

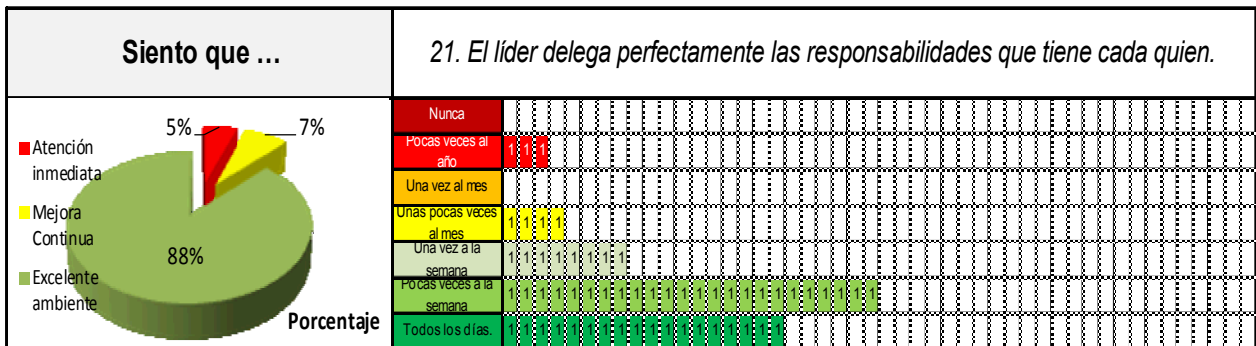
**Ítem 20. Me siento seguro de que mi líder informa todo lo que tiene que ver con mi área de trabajo, no se oculta nada.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 20, el 84% se siente con la seguridad de informar todo a su líder, tiene la confianza, sin embargo es necesario aplicar mejora por tener situación crítica en este ítem, la participación del líder es importante para comunicar todo lo relacionado con lo que se vive en el área.

**Ítem 21. El líder delega perfectamente las responsabilidades que tiene cada quien.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 21, el 88% piensa que el líder delega a cada quien sus responsabilidades, sin embargo se puede observar que la necesidad de mejora es necesaria, hay puntos críticos que se deben atender para mejorar a zona positiva.

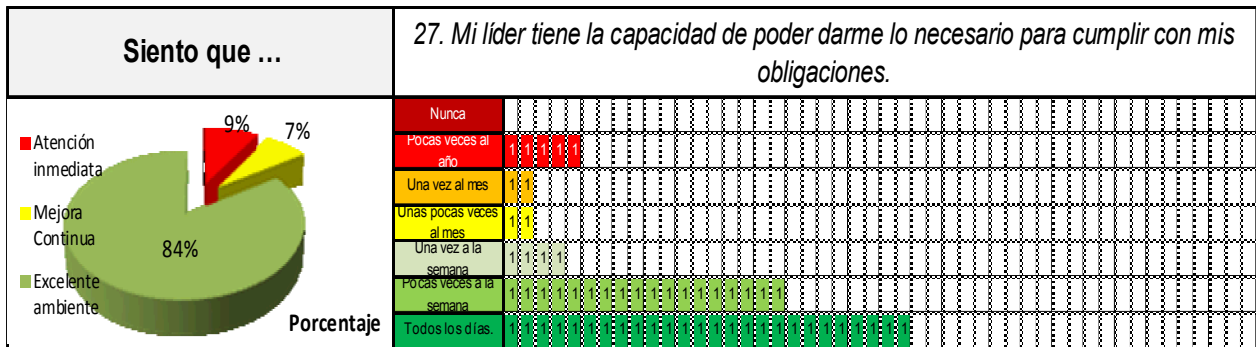






### c) Liderazgo.

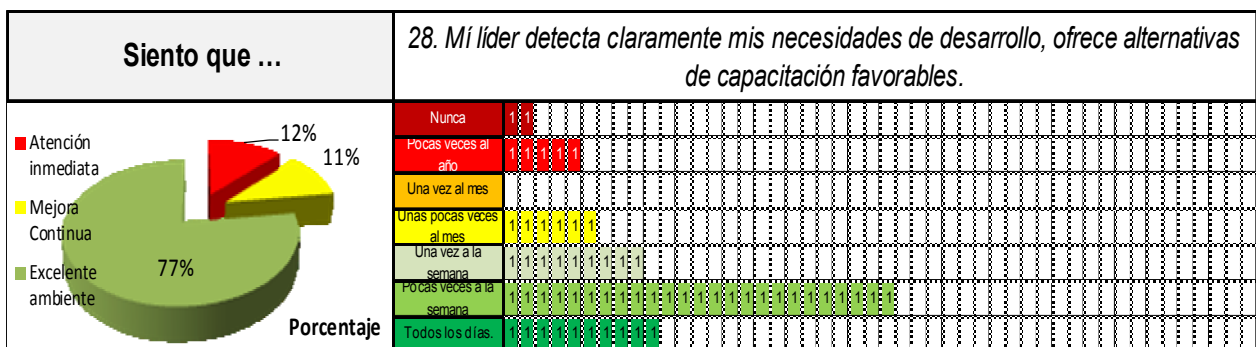
**Ítem 27. Mi líder tiene la capacidad de poder darme lo necesario para cumplir con mis obligaciones.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 27, el 84% siente que su líder tiene la capacidad de proveer lo necesario para sus actividades, sin embargo la necesidad de proveer de lo más elemental es casi una obligación en la cual se tiene que trabajar, hay puntos críticos a resolver como área de oportunidad.

**Ítem 28. Mi líder detecta claramente mis necesidades de desarrollo, ofrece alternativas de capacitación favorables.**



Fuente: Elaboración propia.

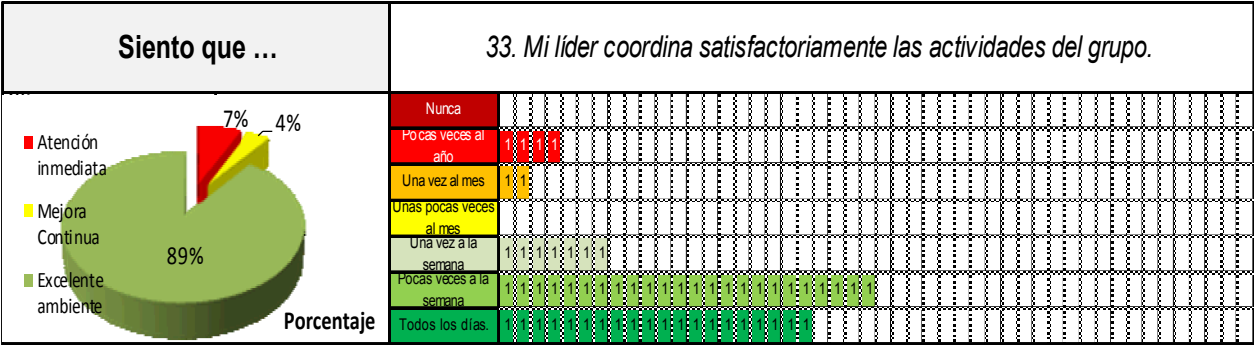
Para el ítem 28, el 77% cree que el líder sabe lo que necesita en cuestiones de desarrollo, este ofrece una buena alternativa para seguir su desarrollo, es





Para este ítem 32, el 86% siente que el líder puede reconocerles que cada uno de los integrantes atiende a la solución de problemas, que el líder apoya verdaderamente a estos colaboradores.

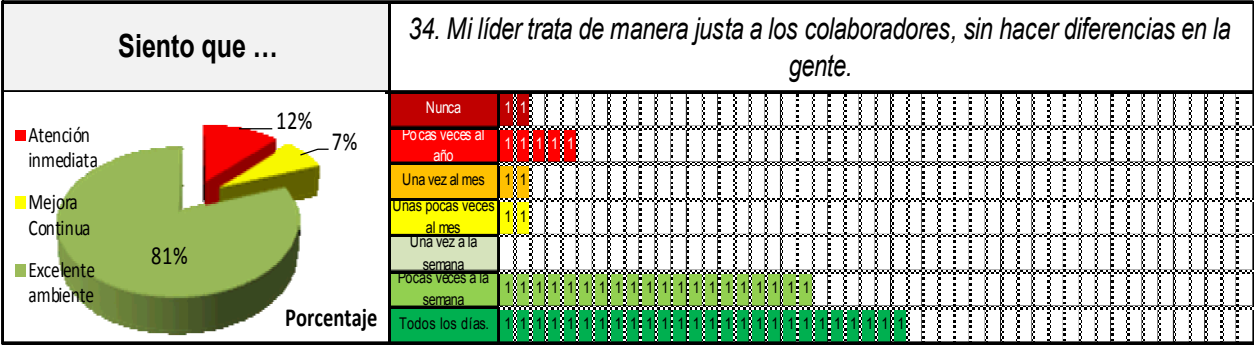
**Ítem 33. Mi líder coordina satisfactoriamente las actividades del grupo.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 33, el 89% siente que el líder sabe y atiende la buena coordinación de las actividades que se necesitan dentro de la agrupación, sin embargo otro buen porcentaje siente que requiere de atender esta situación crítica, se necesita aplicar mejora continua.

**Ítem 34. Mi líder trata de manera justa a los colaboradores, sin hacer diferencias en la gente.**



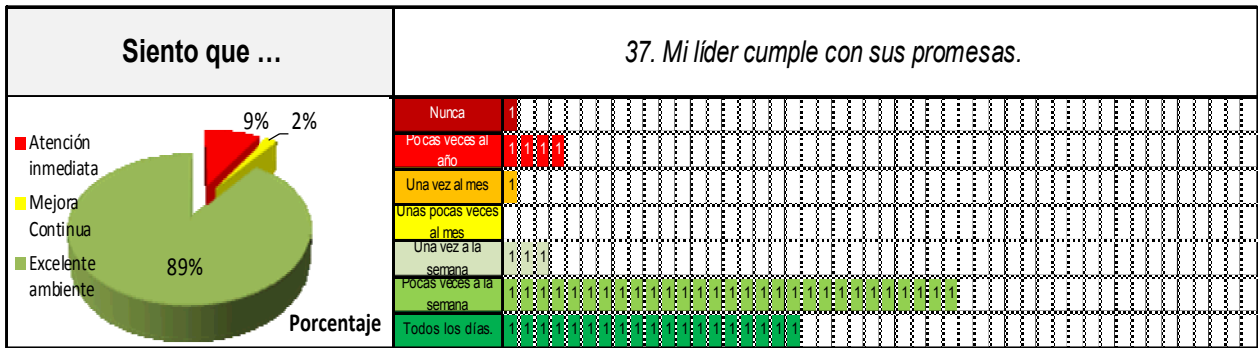
Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 34, el 81% siente que su líder trata de manera justa a cada uno de los integrantes, siente que no existe la distinción de personas en la agrupación,



con el esta situación, sin embargo es necesario aplicar mejora y atender situaciones críticas que es lo que más predomina.

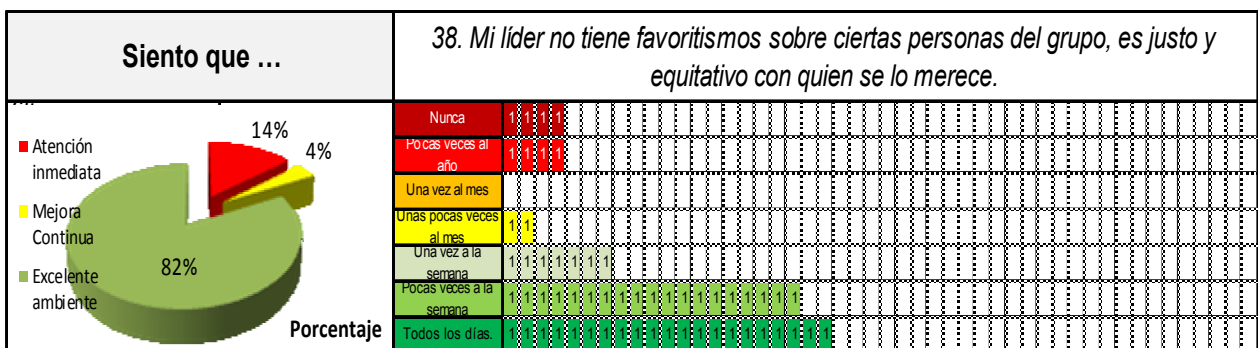
**Ítem 37. Mi líder cumple con sus promesas.**



Fuente: Elaboración propia.

Para este ítem 37, el 89% de los colaboradores sienten que el líder es capaz de cumplir las promesas realizadas a cada integrante de la organización, aunque hay un porcentaje crítico, es necesario mejorar la situación actual.

**Ítem 38. Mi líder no tiene favoritismos sobre ciertas personas del grupo, es justo y equitativo con quien se lo merece.**



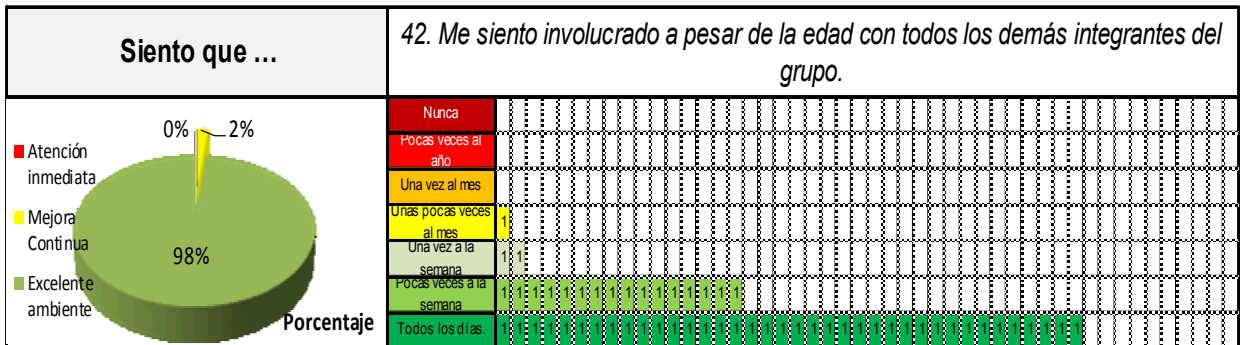
Fuente: Elaboración propia.

Para este ítem 38, el 82% siente que el líder no presenta ciertas actitudes de favoritismo sobre ciertas personas dentro de la agrupación, aunque otro porcentaje





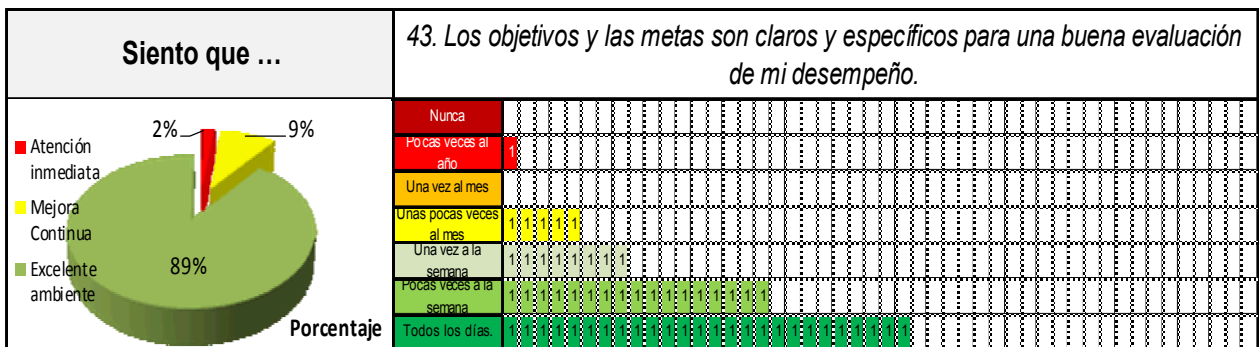
**Ítem 42. Me siento involucrado a pesar de la edad con todos los demás integrantes del grupo.**



Fuente: Elaboración propia.

Para este ítem 42, el 98% reconoce que no importa la edad dentro de la población, este no es un factor que desanime o afecte para no ser parte de las actividades que se desempeñan dentro del área del trabajo, siempre será un motivante, formar parte de un grupo bastante combinado entre jóvenes y personas adultas.

**Ítem 43. Los objetivos y las metas son claros y específicos para una buena evaluación de mi desempeño.**



Fuente: Elaboración propia.

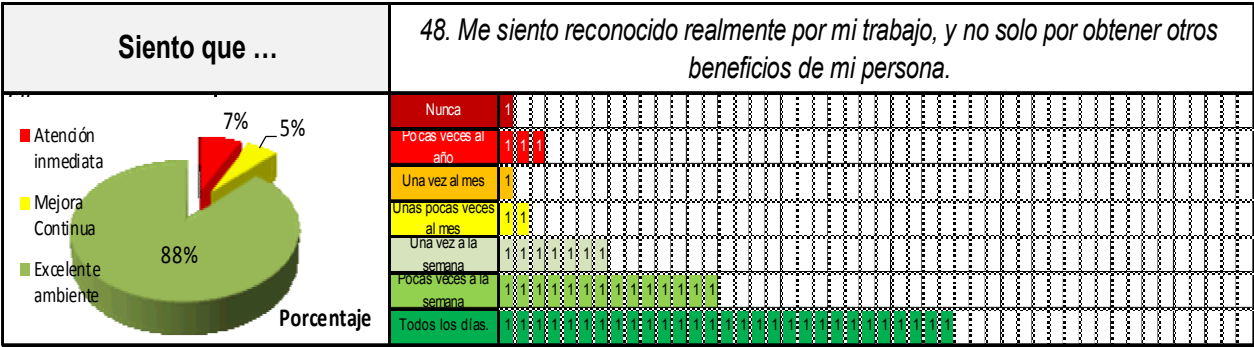
Para este ítem 43, el 89% sabe y reconoce cuales son los objetivos y metas específicos dentro del área, esto a través de la experiencia, sin embargo hay oportunidad de mejora para trabajar con este aspecto, la gente piensa que algo





Para este ítem 47, el 84% siente que existe la necesidad de involucrarse en un tema en especial, ser considerado dentro de la organización, hay que trabajar en este aspecto crítico, se tiene que mejorar esta situación, necesita mejora.

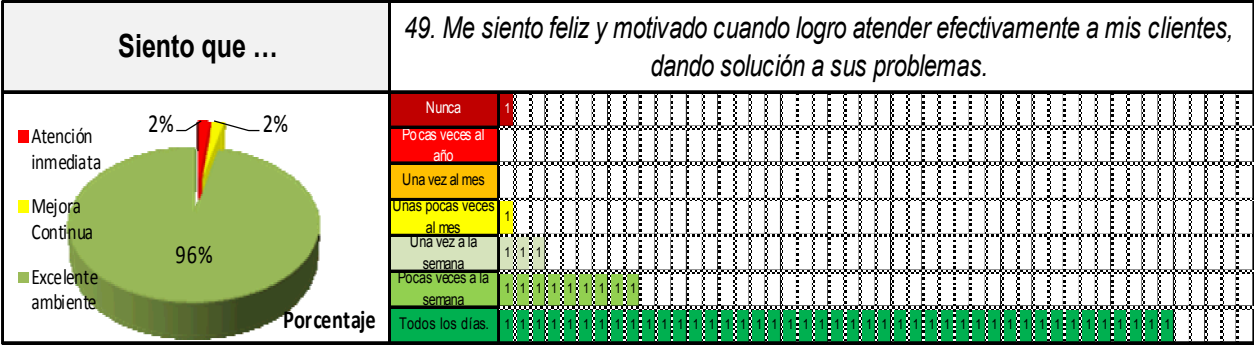
**Ítem 48. Me siento reconocido realmente por mi trabajo, y no solo por obtener otros beneficios de mi persona.**



Fuente: Elaboración propia.

Para este ítem 48, el 88% siente que es reconocido o que hace dentro del ambiente labora, el motivante especial de ello es lo que el líder piensa de lo que hace, es necesario aplicar mejora y atender este punto mínimamente crítico.

**Ítem 49. Me siento feliz y motivado cuando logro atender efectivamente a mis clientes, dando solución a sus problemas.**



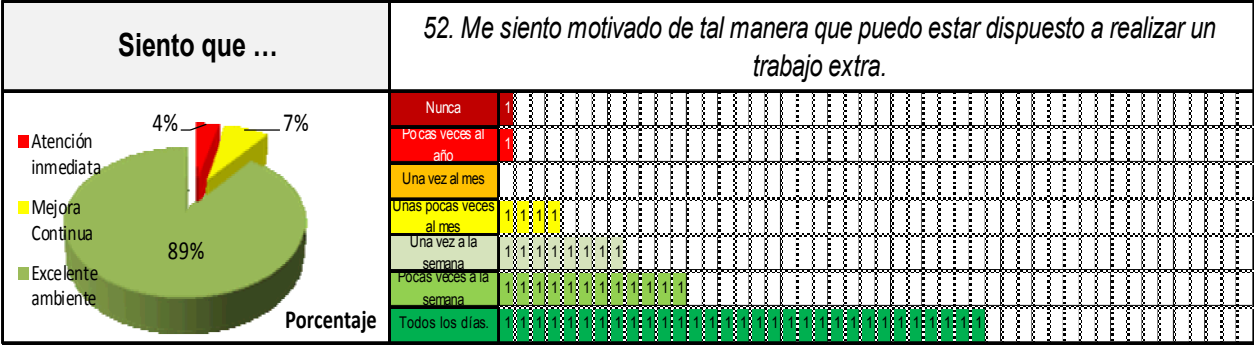
Fuente: Elaboración propia.

Para este ítem 48, el 96% siente que su felicidad depende de lo felices que son los demás, en este caso sus clientes, esa gente que recibe resultados de sus



Para este ítem 51, el 93% sabe y siente que su mayor motivante también surge dentro de su persona al considerar que se retira feliz, satisfecho y motivado por sus logros en sus actividades diarias, esta sensación interna, requiere aun un poquito de área de mejora, hay área de oportunidad.

**Ítem 52. Me siento motivado de tal manera que puedo estar dispuesto a realizar un trabajo extra.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 52 y último, el 89% siente que su motivación personal le permite poder intervenir en dar un poco más de su tiempo y puede participar en las necesidades de la organización, se tiene que aprovechar para seguir con este ritmo laboral, hay área de oportunidad, se necesita involucrar a los demás en un porcentaje mayor de participación.

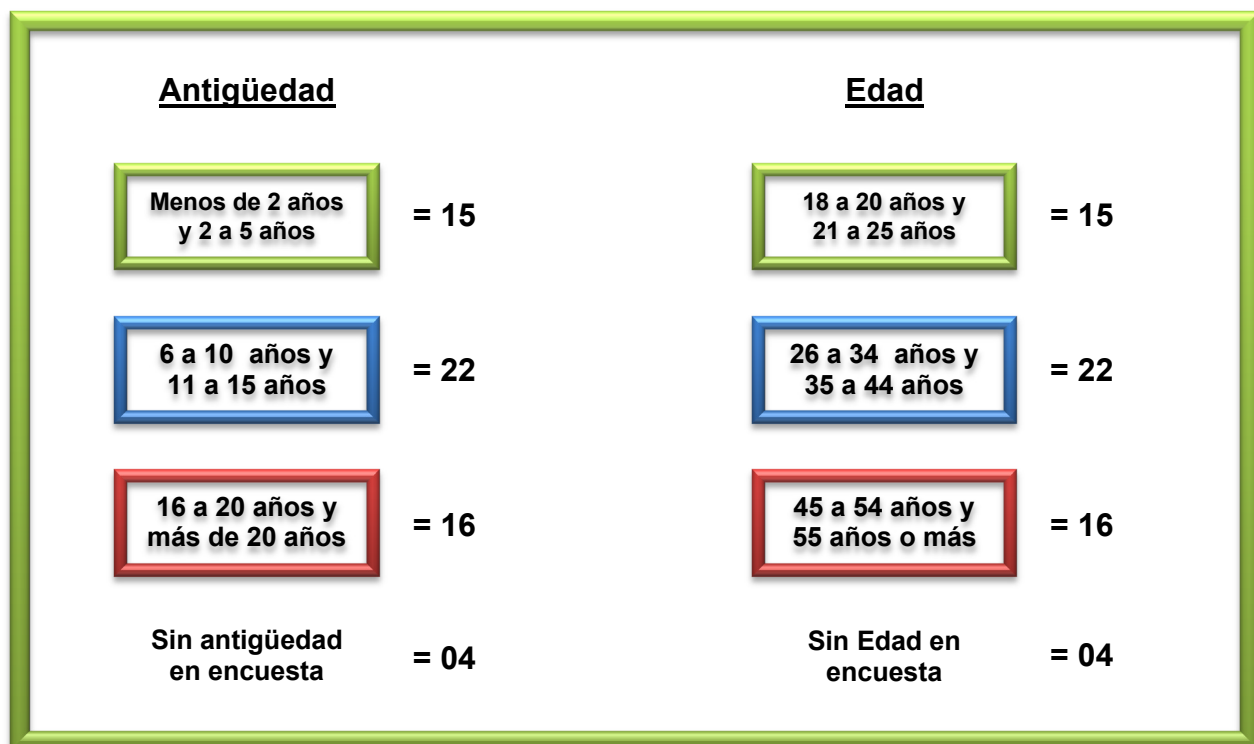
En este capítulo, se puede observar que fueron analizados los datos que fueron obtenidos de la aplicación de la encuesta, el instrumento de investigación proporciona datos verídicos y confiables, sin embargo es posible mejorar aun algunos aspectos.

Los datos obtenidos tienen relación con otra información relevante como lo es la edad y la antigüedad de los colaboradores, el porcentaje de edades dentro de la organización aparentemente tiende a ser equitativo, jóvenes, gente promedio y gente madura, equilibran la participación laboral dentro del grupo, hay

un equilibrio de gente que viene empujando, gente centrada y gente con demasiada experiencia que puede ser aprovechada, no separar y hacer distinción es necesario, los resultados mismo demuestran que la participación entre estas generaciones también es motivante, son diferentes experiencias, diferentes modos de pensar, la figura 15 nos muestra las edades y años de experiencia en la población de estudio.

**Figura 15. Relación Antigüedad – Edad entre colaboradores encuestados.**

**DATOS COLABORADORES ENCUESTADOS**



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario considerar que las variables son de vital importancia y la evaluación determina que es posible mejorar, este permite detectar que es



La aportación de los resultados, nos permite identificar ciertas mejoras con base a un proceso motivacional, la calidad con la que se presenta el proceso, aportarán algunas sugerencias de mejora con base a las ramificaciones de la representación del modelo, estas serán presentadas en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 5. HACIA LA PROPUESTA DEL PROCESO MOTIVACIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**

Con base en el apoyo de ciertos autores durante el capitulo del presente trabajo de investigación, el desarrollo actual de los aspectos motivantes dentro de las empresas, esencialmente en la gerencia de Calidad Análisis de Volkswagen de México planta Puebla, se procede a evaluar la situación real que se vive dentro del ambiente laboral en la mencionada gerencia.

Como ya se había mencionado en el capítulo 1, la importancia de la motivación a través de las diversas generaciones entre los colaboradores, esa diferencia que aporta cada una de estos grupos, nos ayudan a identificar la diversidad dentro de la organización, las motivaciones son totalmente diferentes entre ellos, y la responsabilidad de la gerencia es precisamente poder actualizar sus procesos y agentes motivantes. Innovar en este aspecto, es enfocarse totalmente en la importancia de la gente, los estímulos son diferentes, nadie piensa igual, la herramienta utilizada en el capítulo cuatro da cuenta de ciertos aspectos en cuanto a las necesidades de toda la población estudiada, nos ejemplifica claramente cómo la aportación de Maslow a través de su teoría de las necesidades, precisa la importancia de poner énfasis en el capital humano, pues constituyen la columna vertebral de toda organización, considerando que existen prioridades a satisfacer.

Las metas son claras, y lo esperado siempre será algo que no tenga que ver con lo económico, se entiende el equilibrio que la gente busca, sus esfuerzos contra lo que espera de la organización, pero sin duda algo que apremie a ello, es el reconocimiento de sus resultados, la conducta es consecuencia cambiante de estas características.

Cuando en el capítulo 2, se menciona la importancia del liderazgo y de la comunicación como parte fundamental de una cultura dentro de la empresa, como algo que trae en su interior, los resultados que originaron los encuestados, consideran como parte de la cultura empresarial al liderazgo y a la comunicación que ellos necesitan mejorar, los **valores** que identifican a las organizaciones también son una pieza clave que es necesario resaltar, aunque en ello no se enfoca el trabajo de investigación, es posible considerar como área de oportunidad para trabajarlo.

La diferenciación entre las actividades que corresponden a la gerencia y a las que el colaborador se enfrenta, son comunes, ambos necesitan esfuerzo, ambos necesitan éxito, juntos se puede lograr, cuando en el apartado se habla de resultados compartidos, las respuestas se dan por si solas.

La necesidad de un buen liderazgo y la práctica de una comunicación efectiva en las organizaciones, van a darse, al contemplarse como parte de la cultura de una organización, lo que significa mayor involucramiento de la persona que maneja al personal, estos dos conceptos van de la mano de aquel que tiene la responsabilidad del manejo del personal en la organización.

## **5.1 Teorías y modelos que sustentan la propuesta de investigación.**

Para mostrar los resultados del instrumento de medición utilizado en el presente trabajo de investigación, para presentarlo de manera simplificada, se muestra a continuación el análisis empleando la matriz FODA, una herramienta valiosa para estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la organización.

Para entender el análisis que nos presenta esta valiosa herramienta, las fortalezas y debilidades corresponden a un análisis interno, como nos vemos nosotros, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden a un análisis externo de cómo nos ven desde afuera.

El análisis se aplica para cada uno de los apartados que se estructuró para el instrumento de medición debido a la magnitud de las preguntas. El primer análisis se elabora con base en las respuestas del apartado Cultura Organizacional (figura 17).

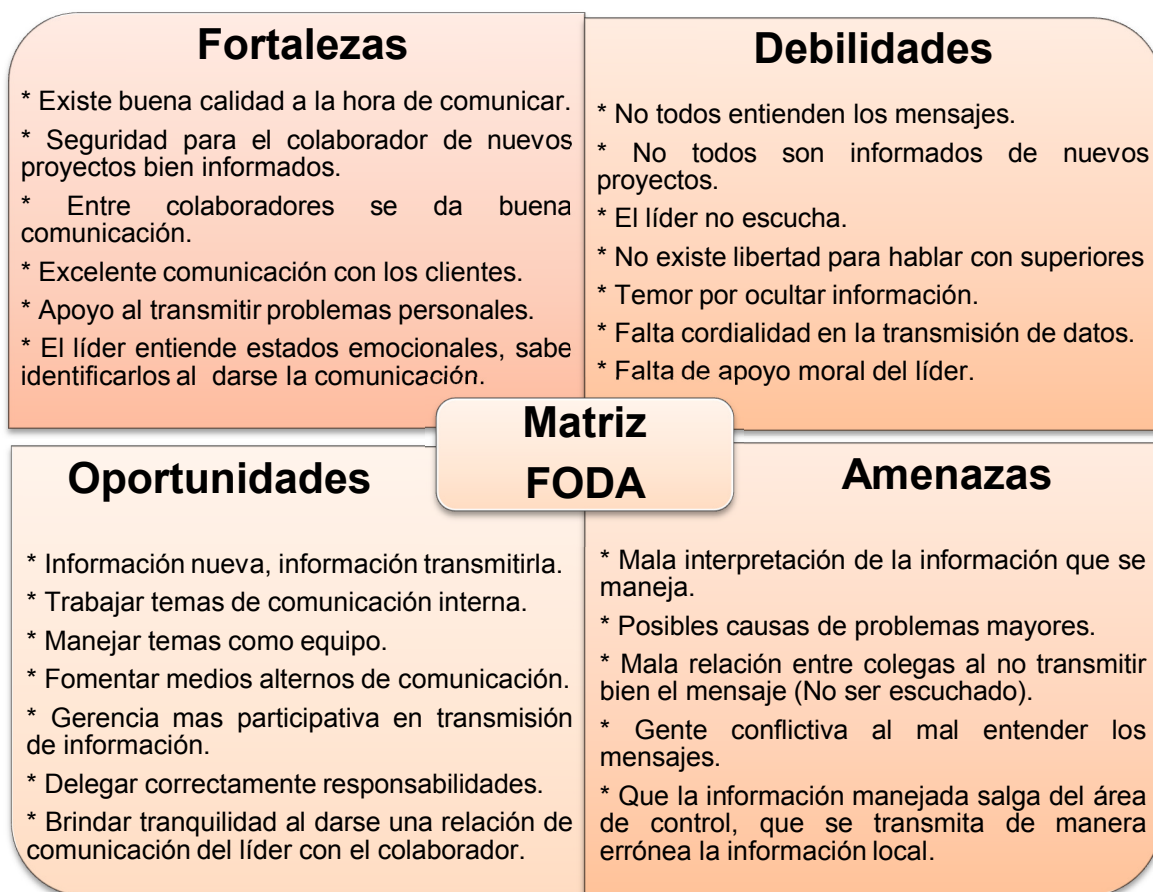
**Figura 17. Análisis FODA en variable de Cultura Organizacional.**



**Fuente: Elaboración propia.**

El segundo análisis, se elabora con base en las respuestas del apartado **comunicación**, no hay teorías que sustenten a este apartado como mejora de la investigación realizada, pero la importancia dentro de la organización y con base en los resultados, resultan de una necesidad de considerarse en cuenta, el siguiente análisis FODA, respaldan la necesidad de ser importante (figura 18).

**Figura 18. Análisis FODA variable Comunicación.**

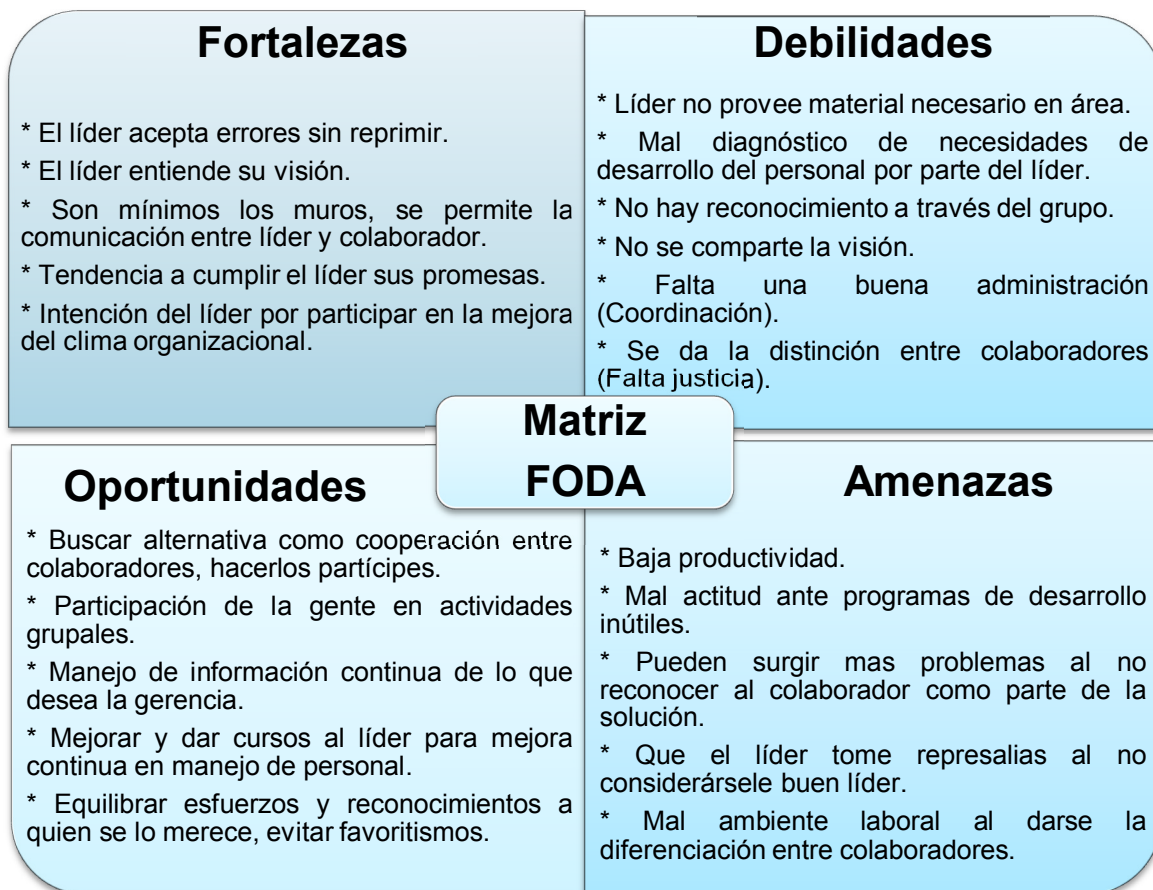


**Fuente: Elaboración propia.**

El tercer eslabón o apartado, aborda temas de liderazgo, dentro de las teorías que sustentan a la propuesta de investigación, nos encontramos con que la **teoría conductual y su relación con la organización** aborda también las actitudes así como las conductas y sensaciones que la gente maneja dentro de la

organización, su importancia dentro del proceso de mejora motivacional resalta algunos ejemplos de mejora que surgen del proceso motivacional.

**Figura 19. Análisis FODA variable Liderazgo.**



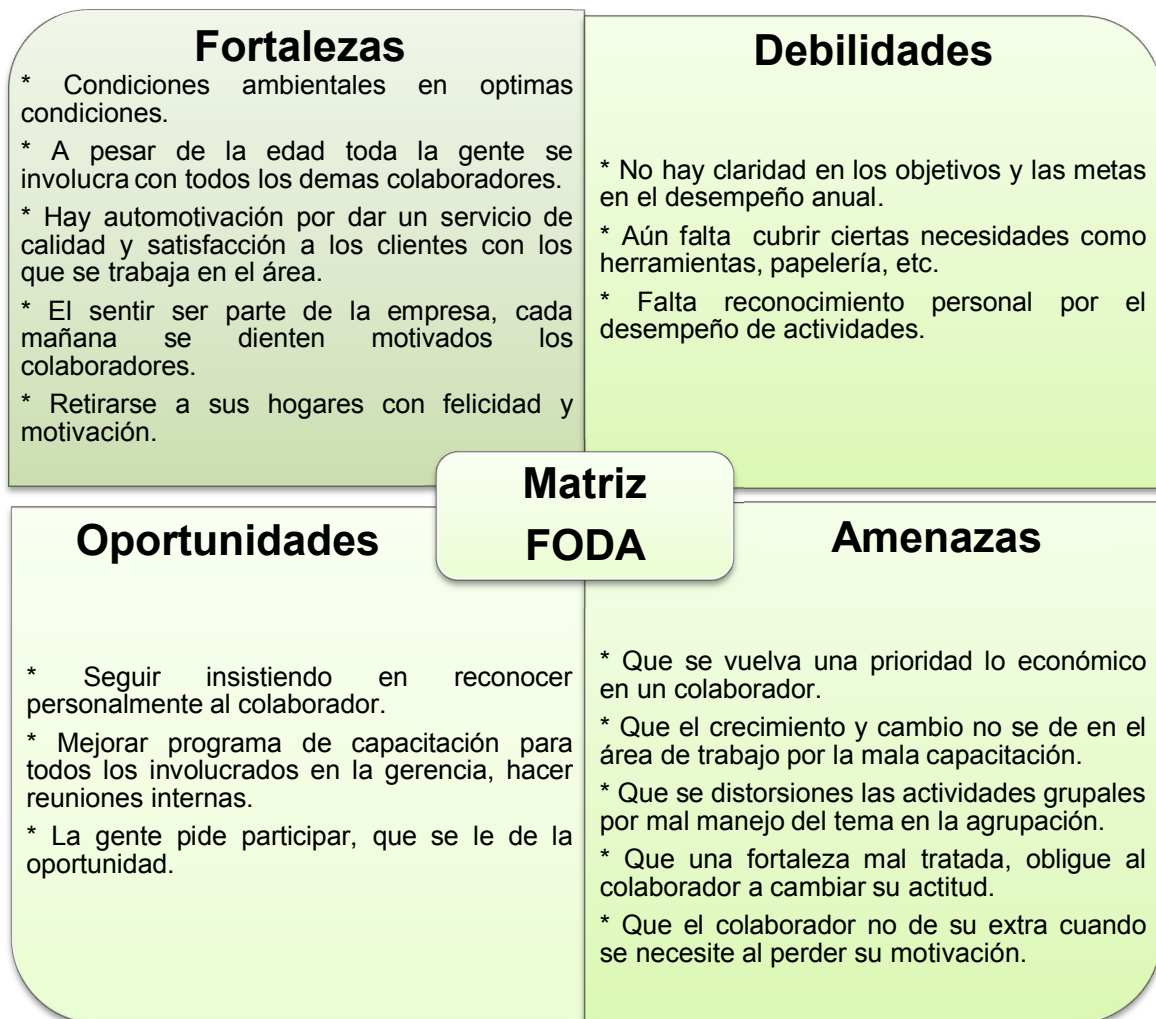
**Fuente: Elaboración propia.**

Otra teoría también de importancia es la del **intercambio entre un líder y un colaborador**, alguna vez la gerencia mencionó que dependía de cada uno de los colaboradores que todo el ambiente laboral fuera agradable, que cada uno de los empleados debe de analizarse, que el coordinador no tiene nada que ver con sus conductas, que todo depende individualmente, pero la realidad es que ese intercambio entre ambas entidades (Líder- Colaborador) es lo más importante

para el buen ambiente organizacional, el anterior análisis FODA, representa a la variable liderazgo (figura 19).

Para finalizar el análisis FODA del último y principal variables a estudiar en el presente trabajo de investigación, **la motivación** (figura 20).

**Figura 20. Análisis FODA variable Motivación.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Las teorías que sustentan la propuesta del siguiente trabajo de investigación son varias, por ejemplo la jerarquía de necesidades de Maslow, nos traslada a la punta del iceberg, la necesidad de autorrealización en el quinto nivel de la pirámide en el colaborador, es de lo más importante, puesto que ya tiene satisfechas las demás necesidades, incluso puede surgir la necesidad de necesitar y alimentar su ego y estima.

Otra que sustenta es la teoría Bifactorial de Herzberg en su segundo apartado donde trata el factor motivacional con ciertas actividades de satisfacción, no se queda atrás la teoría de las expectativas, la del establecimiento de metas, la de la equidad de Adams y por último la del reforzamiento de las conductas.

## **5.2 Hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación.**

Los procesos de motivación comienzan desde la dirección o porque no mencionarlo desde la gerencia también, ya que es la más allegada al nivel administrativo y solo un paso se necesita para llegar al operativo.

Los problemas de desmotivación se generan desde abajo por causas que quizás la gerencia desconoce, sin embargo, existe el planteamiento de mejorar este tipo de situaciones que merman la calidad del ambiente en los procesos productivos. El diseño de un proceso motivacional, no sólo puede ser tomado en cuenta para él área de oportunidad analizada en el presente proyecto, otras micro y grandes empresas pueden y se deben de dar la oportunidad de tomar lo que consideren apto para sus procesos productivos, no hay razón para desechar esta oportunidad de hacer algo por su gente.

Pensando en las principales variables y por el logro del proceso de mejora, es cuando surge la necesidad de ser diseñado, nada debe ser impuesto, todo debe ser consensado, la participación de cada colaborador siempre va a ser importante, debido a que se considera al colaborador como parte fundamental de los procesos.

No es necesario hacer la invitación a responder sólo una encuesta, a difundir a través de diversos medios la responsabilidad o amabilidad para contestar y que los encuestados sólo vean que año tras año sucede lo mismo, la gente ya necesita ver algunos cambios, acciones reflejadas en las áreas laborales.

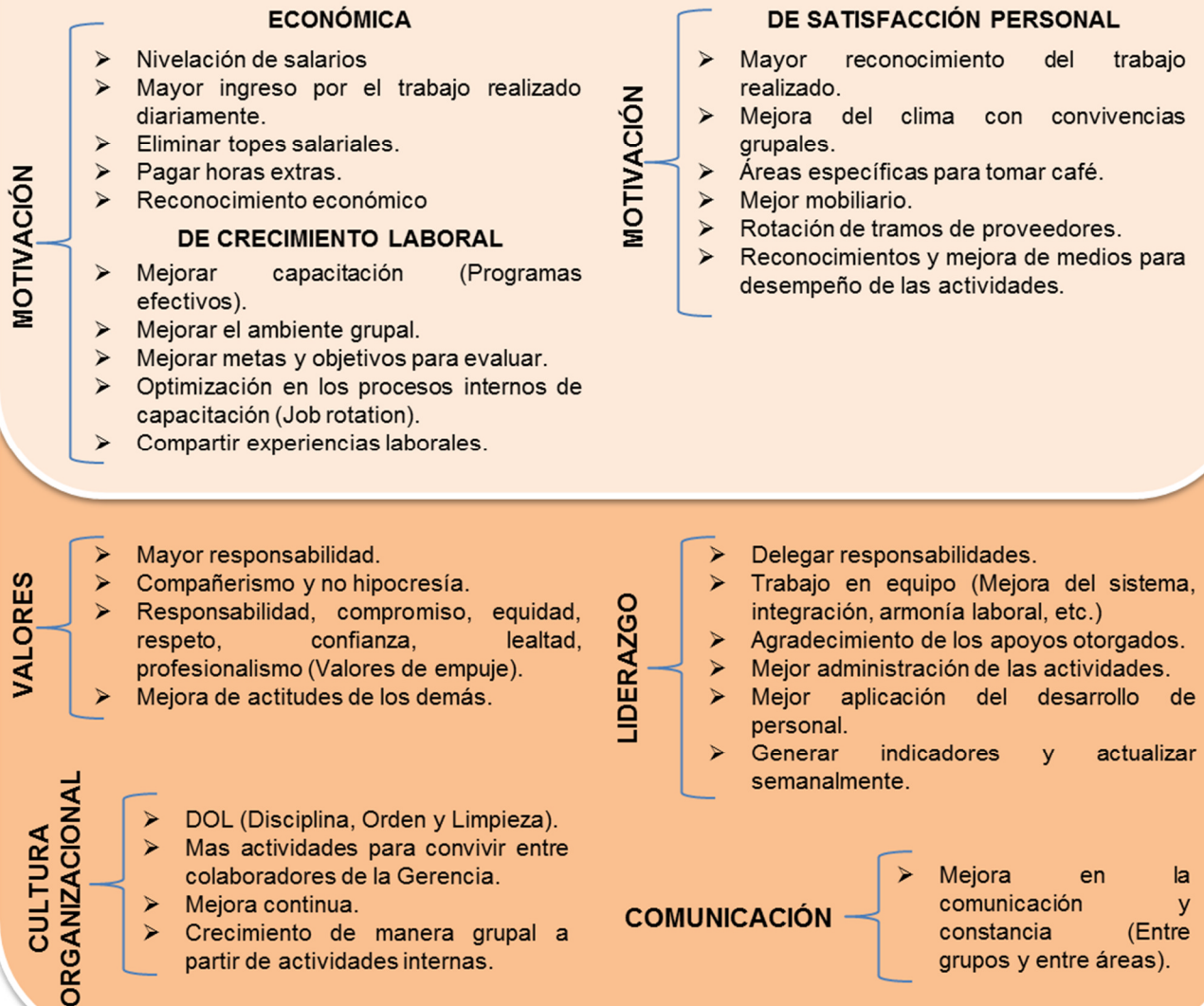
De los resultados obtenidos en el instrumento aplicado en este trabajo de investigación, surgen algunas sugerencias que son importantes considerar, se elaboran dos preguntas, las cuales, se muestran en la siguiente tabla y con lo obtenido sirven de preámbulo a la propuesta de mejora (tabla 4).

**Tabla 4. Datos adicionales.**

1. ¿Qué se necesita para que tu participación en encuestas de Clima Organizacional, estés convencido de hacerlo?	
RESPUESTAS DE ENCUESTADOS	
<b>LIDERAZGO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Credibilidad en los resultados.</li> <li>➤ Acciones sobre los temas de oportunidad y a partir de los resultados de la encuesta.</li> <li>➤ Apertura, transparencia y apoyo de los jefes.</li> <li>➤ Acciones por parte de la gerencia y con resultados objetivos.</li> <li>➤ Que se vean los cambios en las áreas con la participación de la gerencia.</li> </ul>
<b>LIDERAZGO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de practicas de mejoramiento.</li> <li>➤ Rotación con las demás áreas.</li> <li>➤ Comunicación y acción de mejoras como oportunidad.</li> <li>➤ Que los jefes sean los verdaderos portavoces del buen clima organizacional.</li> <li>➤ Aplicación constante de encuesta.</li> </ul>

2. Menciona por favor alternativas de mejora, aquellas con las que tu creas que son necesarias para tu satisfacción laboral dentro de tu área de trabajo.

### RESPUESTAS DE ENCUESTADOS



Fuente: Instrumento de medición de elaboración propia.

Los resultados de estas dos preguntas no fueron consideradas dentro de capítulo cuatro, debido a que se consideran importantes en este apartado para saber lo que piensa la gente al respecto de las encuestas de clima organizacional y algunas sugerencias de mejora que consideran importantes en su área, ninguna de ellas es mala respuesta, se transcribe tal y como se muestran en las encuestas

contestadas, adicionando la importancia que se tiene en este trabajo de investigación, a la gente.

Otro de los hallazgos que se encontraron durante el proceso de investigación, es que si las empresas u organizaciones hablan de entusiasmar a sus clientes, entonces, **¿qué se espera para entusiasmar a los colaboradores?**, el involucrar a la gente con talento genera espacios creativos para obtener lo que piensan ellos de la organización. Los colaboradores también aportan, también tienen ideas y se ha podido constatar con los resultados de la encuesta.

Aunque se piense lo contrario, organización y colaboradores son uno mismo, el justo equilibrio existe para llegar al objetivo principal que es el buen clima organizacional, todos merecen ser felices, volver exitoso ese binomio, requiere compromiso de ambos. El proceso de clima organizacional no debe verse interrumpido, se debe alimentar día a día, alguien sugiere informar acerca de indicadores, no es algo difícil, ¿o sí?

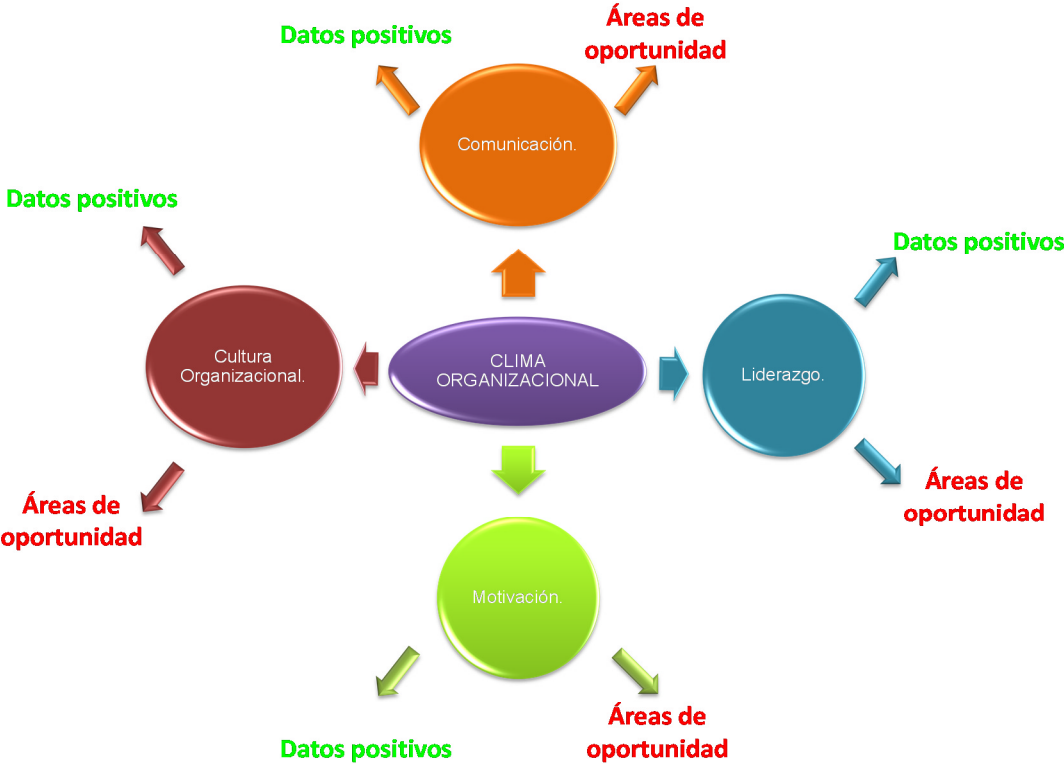
Algunos otros piden reuniones para integración interna, ¿no es posible esto con reuniones semanales de por lo menos una hora por sesión?, tampoco es un problema, muchas de las soluciones son posibles. Así entonces es posible señalar situaciones favorables como alternativas de mejora, para cada rubro de la herramienta que hizo posibles los resultados en las estadísticas presentadas en capítulo cuatro.

Prestando atención, se puede llegar a una solución sin que se requiera inversión económica, porque como se puede observar en la tabla de sugerencias el aspecto económico no es tan importante como aspecto motivador como lo tienen otros aspectos personales.

Hay muchos aspectos positivos como se pudo detallar en las estadísticas, las mismas preguntas sirvieron para establecer un parámetro en porcentaje, el cual arrojó los puntos positivos, este porcentaje de aceptación fue considerado como del 90%, todos aquellos que lograron este resultado o más, son considerados positivos, todos aquellos con 89% o menos serían considerados como de área de oportunidad, los cuales con el proceso motivacional como parte de mejora se pretende sirva para atender estas desviaciones dentro de un proceso productivo, administrativo, educativo o porque no, a nivel gerencial.

La siguiente imagen (figura 21), muestra el esquema de la separación entre datos positivos y datos como área de oportunidad, los hallazgos positivos son considerados como algo estable, los puntos de área de oportunidad son parte de las alternativas de mejora propuestas.

**Figura 21. Análisis datos de las cuatro variables.**

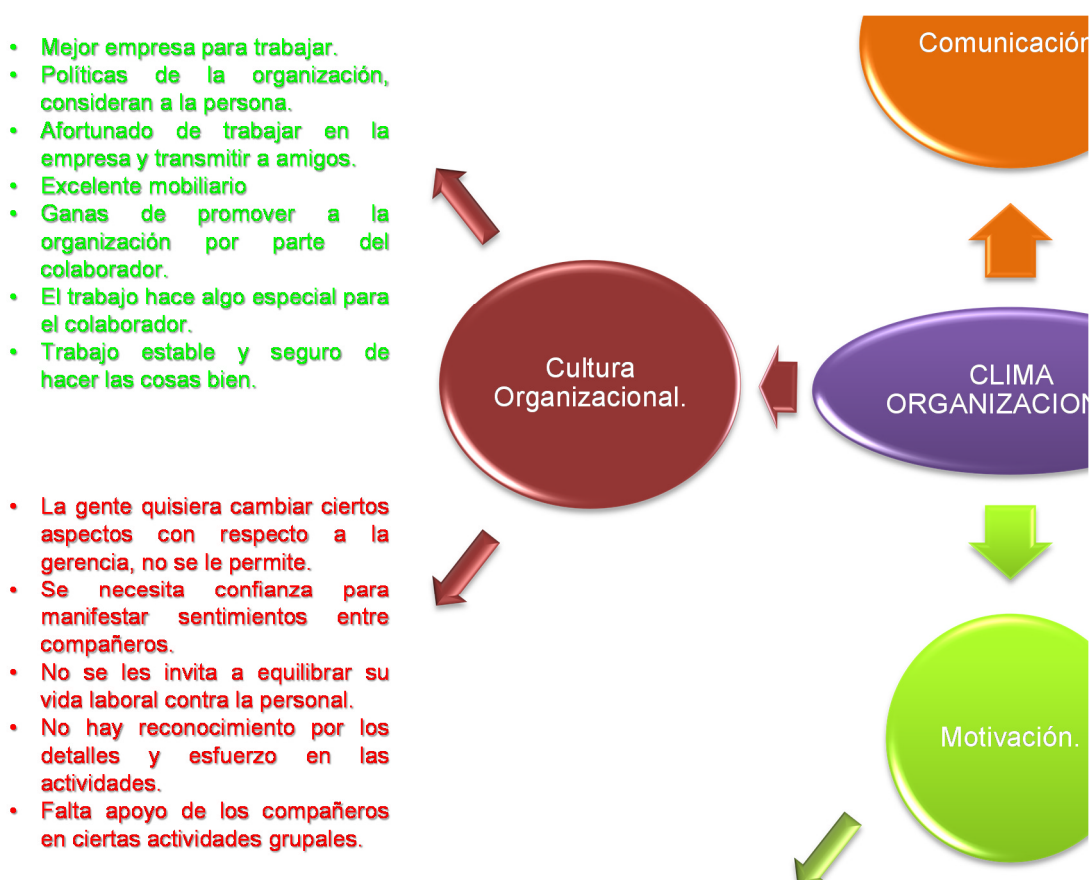


**Fuente: Elaboración propia.**

Las figuras subsecuentes, la número 22, 23, 24 y 25 muestran la separación por apartados de las variables consideradas, es importante separa cada rubro, todas tienen la misma cantidad de información, pero por separada existen diversas área de oportunidad y/o mejora.

Gracias a los encuestados y a la buena aplicación del instrumento de medición también se pudo lograr esto, las lecturas en verde son todos los datos positivos arrojados por el instrumento. Las lecturas en rojo, son todas las áreas de oportunidad a mejorar.

**Figura 22. Análisis datos de variable Cultura Organizacional.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Figura 23. Análisis datos de variable Comunicación.

- Se siente importante el colaborador cuando se le transmite los nuevos proyectos.
- Se sienten bien al conversar con integrantes del mismo equipo de trabajo.
- Excelente comunicación con clientes y solución de sus problemas.
- Hay apoyo al comunicar problemas personales.
- Se entiende al estado emocional como una causa de las conductas del colaborador.
- No hay calidad en la transmisión de la información en el área.
- El líder no escucha.
- No se puede externar el sentir hacia la gerencia, no lo permite.
- La información se oculta.
- No se delegan las responsabilidades de manera adecuada.
- No se transmite información de manera amena y cordial.
- No hay justicia en altercados, se pierde la oportunidad de réplica.
- El líder no da tranquilidad al comunicarse con él.



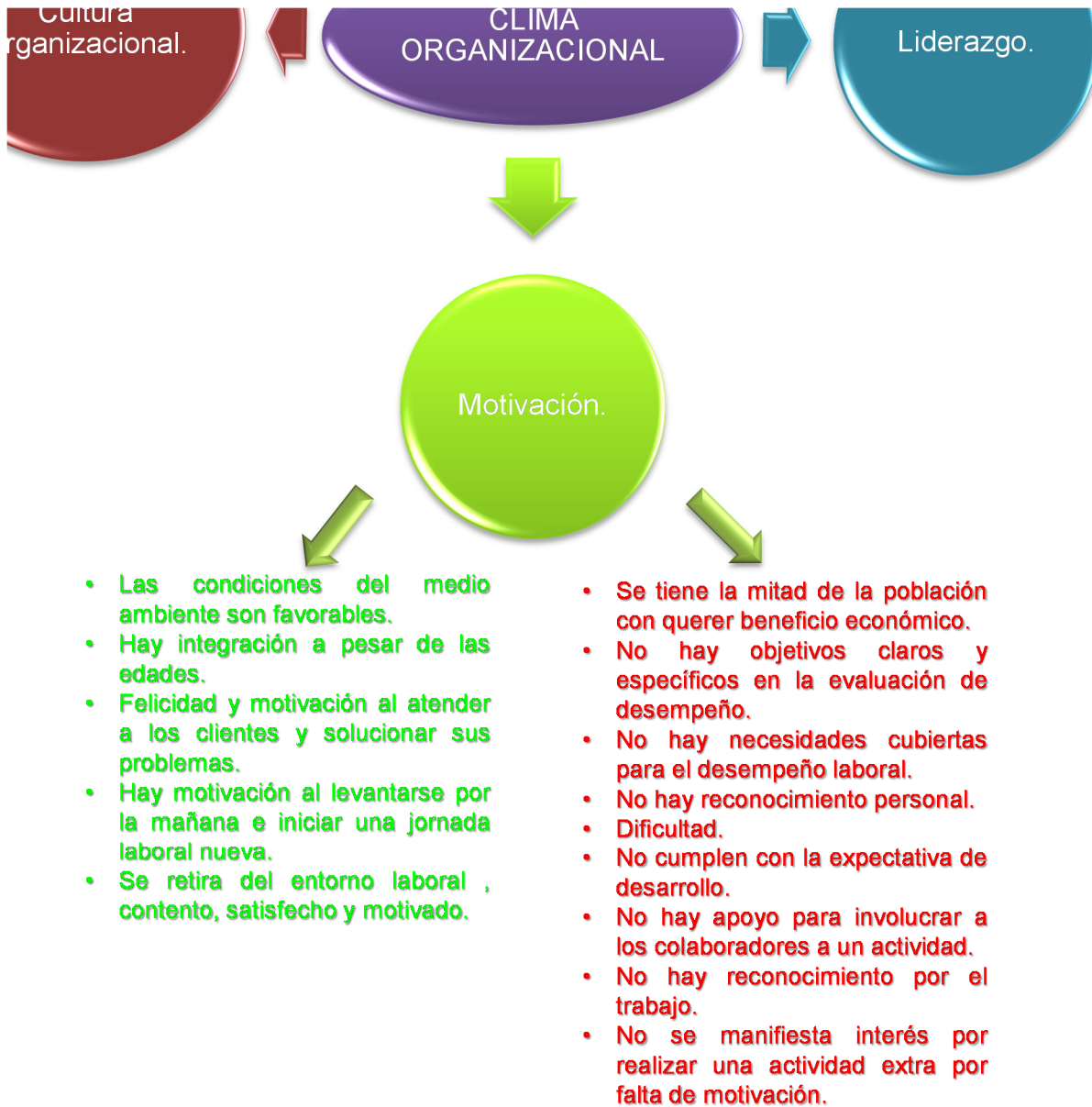
Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Análisis datos de variable Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Análisis datos de variable Motivación.



Fuente: Elaboración propia.

### **5.3 Propuesta para mejorar el clima organizacional.**

Cuando la problemática se presenta para el presente trabajo de investigación, siempre se consideró a las variables, Cultura Organizacional, parte de esta, a la comunicación y al liderazgo y por último el tema principal que es la motivación como factores determinantes en la mejora del clima organizacional.

Estas variables fueron definidas, por las observaciones que se hicieron de acuerdo a las conductas que se tienen en el departamento de la Gerencia Calidad Análisis dentro de Volkswagen de México.

Para el logro y validez del proceso motivacional es como se desarrolló la herramienta o instrumento tipo encuesta, las variables definidas, se convirtieron en la parte estructural para el diseño del proceso motivacional.

En la figura 26, se muestran los aspectos importantes a los cuales se les busca crecimiento, se mencionan porque en cualquier organización es necesario que algo rinda frutos, todo gracias a que en un futuro pueda servir de apoyo a cualquier organización la futura implementación del modelo propuesto.

Cuando se piensa en el colaborador, también se hace en la organización, si las gotas de agua permanecen unidas y con estabilidad, el océano no hará mareas, sobre el mismo cualquier persona puede nadar tranquila y sin temor.

Todo lo que el colaborador tiene en la cabeza es por las experiencias que la actividad laboral le da diariamente, estas mencionadas experiencias se pueden sintetizar de alguna manera

Figura 26. Aspectos de crecimiento en las organizaciones.

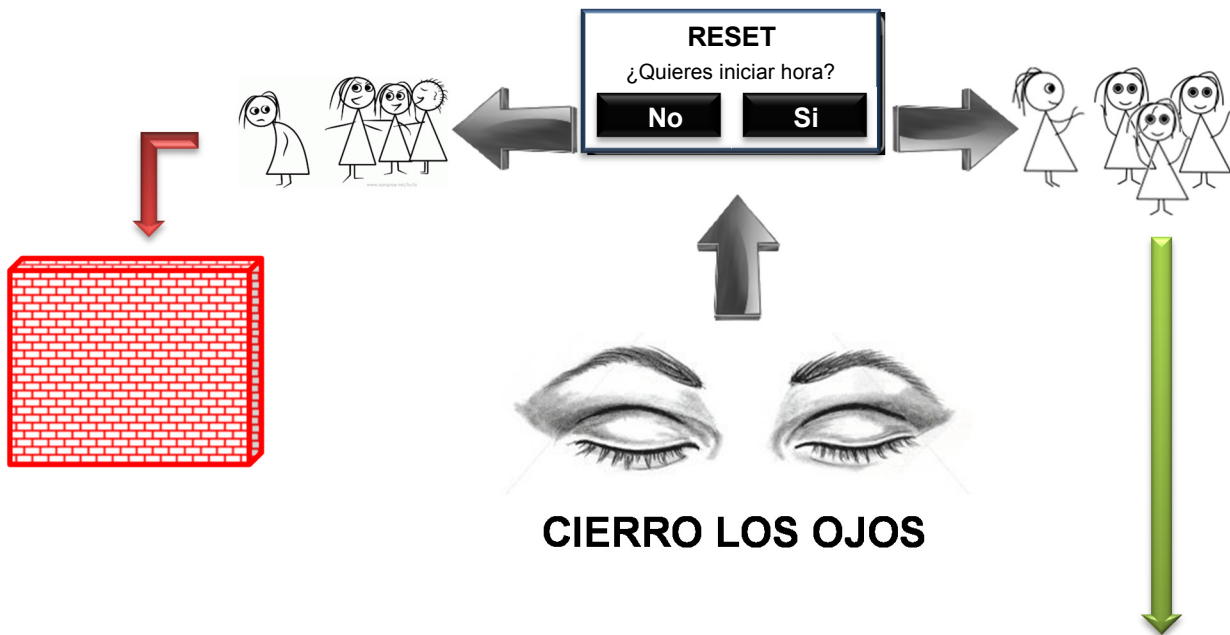


Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.1 Desarrollo de la propuesta de mejora.

El modelo de proceso motivacional cumple y da respuesta a nuestra hipótesis, no sólo detonará la productividad y la sana relación entre colaboradores, sino que ampliamente podemos observar que se pueden hacer crecer otros rubros, para entrar de lleno al modelo propuesto, es necesario primero que nada dar un **reset** en nuestro entorno laboral (figura 24), imaginemos que somos una pc. Algo está dando problemas, ¿Qué hacemos?

Figura 27. RESET, ¿Sí o no?



Fuente: Elaboración propia.

Debemos cerrar los ojos y tratar de empezar a razonar que lo necesario sería dar un reset a todo, ya que tanto se ha intentado que no se logra terminar o erradicar el problema, cuando cerramos los ojos tenemos dos opciones para responder: ¿sí o no? Responder **no**, sería como aceptar que se quiere vivir en el problema, que se desea de verdad que sigan existiendo dentro de la organización

colaboradores que viven aislados, colaboradores que viven el rechazo de una u otra manera.

Darle un **si** significa que se da la oportunidad a la organización de contar con gente positiva y motivada que le dará un excelente resultado en sus procesos y en todos los demás aspectos de crecimiento que se mencionaron anteriormente.

Después de darse la oportunidad, la organización debe abrir los ojos y darse cuenta de la calidad de gente que realmente necesita dentro de estos procesos que tiene a cargo, su participación corresponde a analizar, los problemas o beneficios desde la raíz, todo dentro de la etapa de limpieza para implementación de la mejora continua.

**Figura 28. La organización debe abrir los ojos y analizar.**

El que no posee el don de maravillarse ni de entusiasmarse más le valdría estar muerto, porque sus ojos están cerrados.

-Albert Einstein



No todos los ojos cerrados duermen, ni todos los ojos abiertos ven.

-Bill Cosby

**Fuente: Elaboración propia.**

Si simbolizamos lo que la gerencia debería analizar, se propone analizar el árbol de la motivación (figura 29).

El árbol nos demuestra que la motivación es como un nutriente dentro de la organización, si falta el árbol crecerá seco, si existe, el árbol dará como resultado, vida.

Figura 29. Árbol de la motivación.



Fuente: Elaboración propia.

Todas las respuestas que el encuestador da en el instrumento de medición, prácticamente son los nutrientes de la organización, son los aspectos motivantes, el instrumento nos dirá que es lo que hace falta, por ello no se puede comparar una macro empresa contra mediana o micro empresa, pero los resultados y la encuesta aplicada a cualquier empresa, nos darán la respuesta real de las necesidades.

Con base en los resultados en la estructura utilizada: Cultura Organizacional, Comunicación, Liderazgo y Motivación, se crea el siguiente modelo motivacional. Modelo que da respuesta a la hipótesis del presente trabajo de investigación.

**Figura 30. Modelo de Proceso Motivacional como mejora.**



**Fuente: Elaboración propia.**

El modelo de proceso motivacional, sugiere contemplar todos los esfuerzos necesarios sobre las variables sugeridas, pero con la diferencia de que todas deben ir acompañadas de valores humanos, no se deben dejar afuera, la deshumanización acaba con la motivación de otras personas, los colaboradores necesitan de todo lo necesario para que junto con la organización, crezcan juntos.

**Figura 31. Sugerencias en las estructuras del proceso.**





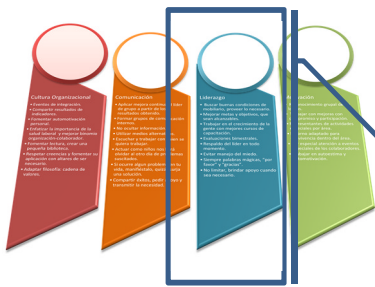
## Cultura Organizacional

- Eventos de integración.
- Compartir resultados de indicadores.
- Fomentar automotivación personal.
- Enfatizar la importancia de la salud laboral y mejorar binomio organización-colaborador.
- Fomentar lectura, crear una pequeña biblioteca.
- Respetar creencias y fomentar su aplicación con altares de ser necesario.
- Adaptar filosofía: cadena de valores.



## Comunicación

- Aplicar mejora continua el líder de grupo a partir de los resultados obtenidos.
- Formar grupos de comunicación internos.
- No ocultar información.
- Utilizar medios alternativos.
- Escuchar y trabajar con quien se quiera trabajar.
- Actuar como niños nos hará olvidar al otro día de problemas suscitados.
- Si ocurre algún problema en tu vida, manifiéstalo, quizás surja una solución.
- Compartir éxitos, pedir apoyo y transmitir la necesidad.



## Liderazgo

- Buscar buenas condiciones de mobiliario, proveer lo necesario.
- Mejorar metas y objetivos, que sean alcanzables.
- Trabajar en el crecimiento de la gente con mejores cursos de capacitación.
- Evaluaciones bimestrales.
- Respaldo del líder en todo momento.
- Evitar manejo del miedo.
- Siempre palabras mágicas, “por favor” y “gracias”.
- No limitar, brindar apoyo cuando sea necesario.



## Motivación

- Reconocimiento grupal de los logros.
- Trabajar con mejoras con compromiso y participación.
- Representantes de actividades especiales por área.
- Entorno adaptado para convivencia dentro del área.
- Dar especial atención a eventos especiales de los colaboradores.
- Trabajar en autoestima y automotivación.

Fuente: Elaboración propia.

Las imágenes anteriores muestran lo necesario para poder cambiar y mejorar el clima organizacional, la implementación se debe de dar en las organizaciones a través de la gerencia, algunas situaciones requieren de autorización para llevarse a cabo, pero la mayoría se pueden empezar a través del líder, la participación y compromiso de los colaboradores harán que funciones el modelo sugerido.

¿Con que iniciar? Para empezar se puede tomar la decisión de seleccionar cualquier estructura, lo más valioso es obtener de inmediato resultados, no importa la velocidad de los logros, lo que se espera de manera real son los verdaderos avances que se pretenden obtener.

La propuesta como ya se había mencionado da respuesta no solo a la hipótesis sino a los objetivos planeados al inicio del trabajo de investigación.

## CONCLUSIONES

Podemos concluir con base en nuestra hipótesis de investigación, que el diseño del proceso motivacional otorgó procesos de mejora en el objeto de investigación dentro de la gerencia de calidad análisis de Volkswagen de México planta Puebla.

Al contar con el compromiso de colaboración por parte de la gerencia y a la participación de los empleados, este diseño de motivación permitirá cumplir con los objetivos que se tienen planeados.

Aunque se permitió trabajar en la propuesta, la implementación se tiene contemplada para trabajar en los diversos puntos de crecimiento detectados. Se logró diversos puntos de vista, no solo a nivel gerencial, sino a nivel operativo, se ha aprendido que evidentemente se necesita un verdadero cambio de escenario.

Un escenario que nos permita demostrar que cuando hay compromiso, no solo involucramiento, todo el ambiente existente en el clima organizacional mejora sustancialmente, el escuchar al talento interno es ganar socios y buenos embajadores que las organizaciones necesitan.

Se ha logrado detectar que la participación de esos 56 personajes importantes dentro de la organización, contribuyó a identificar la verdadera razón por la cual es necesario replantear ciertos cambios necesarios dentro de la organización, y por ende la obtención de un modelo de procesos motivacional.

La propuesta proporciona una guía exacta de que puntos se deben atacar para la problemática, internamente se pretende mejorar todo aquello que no genera valor agregado.

El éxito del proceso motivacional, no espera incertidumbre de lo que pasará con el cambio, al contrario la diversidad de generaciones dentro de la gerencia encontrará el apoyo para sobresalir y crecer con el aprendizaje que las viejas generaciones están dejando como legado.

Nuestro trabajo de investigación cumple con la hipótesis al detectar con los resultados que esto puede detonar en incremento de una sana relación entre gerencia y colaborador, además de mejorar la productividad y sin duda la calidad de los procesos internos, y hablando del colaborador la mejora de la actitud esperada y de los aspectos conductuales.

No fue necesario manejar información confidencial, los aspectos y factores considerados dentro del trabajo de investigación son elementos de carácter común, conceptos y actividades que en cualquier organización se puede dar.

Aunque las actividades consideradas para mejora del clima organizacional dependen de la gerencia, no se puede negar que se debe asegurar el apoyo por parte de los colaboradores, ambos deben garantizar su participación como punto clave para el desarrollo y mejoramiento del modelo propuesto.

Alcanzar lo que la organización pretende, significa sin duda asegurar el éxito de los futuros proyectos dentro de la misma, la imagen positiva de gerencia y colaboradores para nuestros internos y externos serán un ejemplo para otras células externas.

Colaboradores – Gerencia, un binomio sano que se necesita en las organizaciones, algo que es indispensable para que las empresas innoven y crezcan, el desarrollo está ahí, no olvidar que los resultados generarán una serie de beneficios para todos, la participación de todos es hoy.

## RECOMENDACIONES

Debido a que la gerencia debe ser la principal protagonista para el logro de los resultados, se recomienda que ésta baje al nivel operativo, que se involucre y aprenda a conocer a cada integrante de la organización, con base en sus observaciones, puede detectar áreas de oportunidad.

Dependiendo del tamaño de la organización, se recomienda analizar las conductas de cada colaborador en su tramo de control, identificar conductas en su modo de operar, si es posible ver las reacciones cuando exista la comunicación entre los líderes y los colaboradores,

Para empezar a la implementación del modelo, se recomienda realizar un diagnóstico para poder detectar si la organización cuenta con salud laboral, el diseño del modelo promueve el uso de la herramienta llamada encuesta para el logro de este diagnóstico.

Con base al instrumento diseñado, se recomienda volver a aplicarlo cada medio año por lo menos, y considerar la aplicación vía intranet, o a través de correo, así como manejarlo con discreción y confidencialidad en los resultados en cuanto a información personal del encuestado.

Se recomienda aplicar lluvia de ideas para cada una de las estructuras con las que fue diseñado el proceso motivacional dentro de la organización, para empezar a obtener mejoras continuas, nunca será suficiente solo mencionarlas, se recomienda trabajar con líderes para implementación de las mismas. Se sugiere en general que se lleven a cabo reuniones con los colaboradores, mencionando la importancia de la mejora del clima organizacional para su propio desarrollo personal, alimentar su profesionalismo y su ética, darles visión personal.

## VIII. REFERENCIAS

### a) Impresas.

Bateman y Snell (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. (6a. Edición). México: McGraw-Hill.

Chiavenato (2001). *Administración de recursos humanos*. (5a. Edición). Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (8a. Edición). México: McGraw-Hill.

Chiavenato (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (9a. Edición). México: McGraw-Hill.

Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. (Duodécima edición). México: McGraw-Hill.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (9a. Edición). Colombia: Thomson.

Hernández Sampieri (1991). *Metodología de la investigación*. (2ª. Edición). México: McGraw-Hill.

Koontz, Weihrich (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (12a. Edición). México: McGraw-Hill.

Liker, Meier (2008). *El talento Toyota. Desarrolle a su gente al estilo Toyota*. (1ª Edición). México: McGraw Hill.

Mercado (1995). *Administración aplicada. Teoría y práctica*. (5a. Edición). México, DF: Limusa.

Mosley, Megginson y Pietri (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. (6ª. Edición). México: Thompson.

Münch G. (1988). *Fundamentos de administración. Casos y prácticas*. (4a. Edición). México, DF: Limusa.

Palomo Vadillo (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (7ª. Edición). México: Alfaomega.

Porret Gelabert (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ª. Edición). Madrid: Alfaomega.

Robbins (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª. Edición). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, Judge (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª. Edición). México: Pearson Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo (1997). *El proceso de la investigación científica*. (1ª. Edición). México: Limusa S. A.

Taylor y Bogdan (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. (1ª. Edición). México: Paidós.

## **b) Electrónicas.**

Adams (2003). *México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam*, Forbes, Staff Economía y Finanzas, Disponible en <http://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>. Consultado el 10 de Marzo del año 2015.

Cuellar (2003). *Gallup y la opinión pública mundial*, Revista Contacto Magazine, Disponible en <http://www.contactomagazine.com/quecontacto.htm>. Consultado el 10 de Marzo del año 2015.

Denzin y Lincoln (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Londres: Sage Publications.

Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007). *Gestión del clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad*. Laurus, Núm. 24, Vol. 13. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>. Consultado el 10 de Mayo del año 2014.

Sosa F. Ivett. (2004). *Estudio del Clima Organizacional en entidades turísticas. Trabajo de diplomado, facultad de psicología en la Universidad de la Habana, disponible en* <http://www.repositorio.ug.edu.ec>, consultado el 26 de Junio del año 2015.

-

## IX. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Clima Organizacional:** Clima organizacional es un tema diferente al de calidad de vida, debe de entenderse como el ambiente interno resultado de la falta de motivación, las conductas negativas de los colaboradores que rodean al medio ambiente laboral da como resultado una baja satisfacción debido a la influencia de las malas decisiones de la gerencia, un buen clima o ambiente laboral en una organización dependerá del grado de preparación y liderazgo que tenga el representante del grupo u organización laboral. Se debe de tener un enorme control de satisfacción del capital humano, esto dará los buenos resultados que espera la organización.

**Motivación:** La motivación aplicada en un individuo dentro de una sociedad o aplicada al capital humano dentro de una organización laboral, es sin duda aquellas conductas resultado de factores externo e internos que alguien ha provocado, aunque la conducta siempre estará en la cabeza, las malas o buenas actitudes dentro del desempeño laboral dependerán del grado alto o bajo de motivación con que se enfrenta diariamente el colaborador, la conducta de un individuo puede modificarse dependiendo de la fuerza con que los diversos factores sean adheridos al mismo. Los factores personales de motivación deben ser entendidos como de mayor valor que los factores materiales, se debe reforzar el factor automotivación en el individuo.

## X. ANEXOS.

### Anexo 1. Instrumento de investigación

#### Encuesta de elaboración propia

“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM) (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)

En la siguiente encuesta encontrará una serie de enunciados relevantes a sus actividades laborales y de las sensaciones que le provocan. Se le pide su necesaria colaboración respondiendo a su sentimiento actual. No hay buenas o malas respuestas, la que usted seleccione es lo que realmente necesita expresar.

Los resultados obtenidos tienen carácter de confidencialidad, nadie tendrá acceso a sus respuestas. El objetivo de esta aplicación es obtener situaciones favorables en la Gerencia, es necesaria tu participación para mejorar el nivel de satisfacción.

La encuesta abarca 4 diferentes apartados, es necesario razonarlos, el objetivo es identificar las áreas de mejora en el ambiente laboral.

A las siguientes frases será necesario colocar una “X”, esto representará lo que consideres aplica a tu sentir actual, muchas gracias por participar.

#### I. Cultura Organizacional.

Siento que ...	Nunca 0	Pocas veces al año 1	Una vez al mes 2	Unas pocas veces al mes 3	Una vez a la semana 4	Pocas veces a la semana 5	Todos los días. 6
1. <i>Mi empresa es un lugar agradable para trabajar.</i>							
2. <i>Las políticas de mi empresa me consideran como parte de ella, involucran a mi persona.</i>							
3. <i>Me siento identificado por todos o la mayoría de los valores de mi empresa.</i>							
4. <i>Me considero afortunado de transmitir a mis conocidos lo mucho que me gusta mi empresa.</i>							
5. <i>Me siento excelente cuando llego a trabajar y encuentro un buen mobiliario.</i>							

**Encuesta de elaboración propia**  
**“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM) (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)**

6. <i>Me siento en la necesidad de hablar de lo bien que me siento trabajando en mi empresa, con gente de nuevo ingreso.</i>							
7. <i>Me gustaría cambiar ciertos aspectos en la organización con respecto a lo que percibo de la gerencia.</i>							
8. <i>Me siento afortunado de poder manifestar mi sentir respecto a mis compañeros de trabajo.</i>							
9. <i>Mi trabajo tiene algo especial en mi persona; éste no es “un simple trabajo”.</i>							
10. <i>A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.</i>							
11. <i>Me siento estable con mi puesto de trabajo, estoy seguro de que hago las cosas bien.</i>							
12. <i>Presto atención a los detalles y mi líder reconoce ese esfuerzo y empeño de mi parte.</i>							
13. <i>Me siento afortunado de tener apoyo de parte de mis compañeros en mis actividades dentro del grupo.</i>							

**II. Comunicación.**

	Nunca 0	Pocas veces al año 1	Una vez al mes 2	Unas pocas veces al mes 3	Una vez a la semana 4	Pocas veces a la semana 5	Todos los días. 6
14. <i>Mi líder ofrece calidad en la transmisión de la información, puedo entenderle.</i>							
15. <i>Me siento importante cuando el líder del grupo me transmite todo acerca de</i>							

**Encuesta de elaboración propia**

**“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM) (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)**

<i>nuevos proyectos en la gerencia.</i>							
16. <i>Siento que en mi área de trabajo el líder me escucha y podemos resolver algunas situaciones o problemas.</i>							
17. <i>Me siento bien al comunicarme con las personas que forman parte de mi equipo de trabajo.</i>							
18. <i>Me siento eficaz al comunicarme con mis clientes y sentir que puedo resolver sus problemas.</i>							
19. <i>Puedo externar mi sentir a mis superiores sin encontrarme con represalias o castigos.</i>							
20. <i>Me siento seguro de que mi líder informa todo lo que tiene que ver con mi área de trabajo, no se oculta nada.</i>							
21. <i>El líder delega perfectamente las responsabilidades que tiene cada quien.</i>							
22. <i>La forma de comunicar o transmitir información de parte del líder, es amena y cordial.</i>							
23. <i>En caso de altercados se que voy a ser tratado de la manera justa, tendré la oportunidad de ser escuchado.</i>							
24. <i>Cuando es necesario, al comunicar problemas o asuntos personales, sé que puedo contar con el apoyo necesario.</i>							
25. <i>Mi líder entiende mi estado emocional, mi forma de transmitir ciertas conductas es mi forma de comunicarme en ciertas ocasiones.</i>							

**Encuesta de elaboración propia**  
**“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM)** (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)

26. <i>Mi líder me ofrece apoyo moral, siento que la comunicación con él, me da tranquilidad.</i>							
---	--	--	--	--	--	--	--

**III. Liderazgo.**



	Nunca 0	Pocas veces al año 1	Una vez al mes 2	Unas pocas veces al mes 3	Una vez a la semana 4	Pocas veces a la semana 5	Todos los días. 6
27. <i>Mi líder tiene la capacidad de poder darme lo necesario para cumplir con mis obligaciones.</i>							
28. <i>Mi líder detecta claramente mis necesidades de desarrollo, ofrece alternativas de capacitación favorables.</i>							
29. <i>Mi líder entiende que puedo cometer errores, y me apoya para mejorar sin reprimirme.</i>							
30. <i>Mis ideas y comentarios, son tomadas en cuenta por mi líder, son reconocidas grupalmente.</i>							
31. <i>Mi líder me muestra claramente que entiende hacia dónde vamos, su visión la entendemos.</i>							
32. <i>Mi líder me demuestra que puedo ser parte de la resolución de problemas, me reconoce el apoyo.</i>							
33. <i>Mi líder coordina satisfactoriamente las actividades del grupo.</i>							
34. <i>Mi líder trata de manera justa a los colaboradores, sin hacer diferencias en la gente.</i>							
35. <i>Mi líder reconoce mi buen desempeño en mi evaluación personal.</i>							

**Encuesta de elaboración propia**  
**“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM)** (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)

36. <i>Mi líder no permite muros de comunicación entre él y yo, resolvemos nuestros conflictos.</i>							
37. <i>Mi líder cumple con sus promesas.</i>							
38. <i>Mi líder no tiene favoritismos sobre ciertas personas del grupo, es justo y equitativo con quien se lo merece.</i>							
39. <i>Mi líder interviene para la mejora de un buen clima en la organización.</i>							

**IV. Motivación.**

	Nunca 0	Pocas veces al año 1	Una vez al mes 2	Unas pocas veces al mes 3	Una vez a la semana 4	Pocas veces a la semana 5	Todos los días. 6
40. <i>Me es más importante el reconocimiento personal, que lo económico.</i>							
41. <i>Las condiciones laborales de ambiente son favorables para mis actividades diarias (Luz, aire, temperatura, etc.)</i>							
42. <i>Me siento involucrado a pesar de la edad con todos los demás integrantes del grupo.</i>							
43. <i>Los objetivos y las metas son claros y específicos para una buena evaluación de mi desempeño.</i>							
44. <i>Tengo cubiertas mis necesidades para el buen desempeño de mis actividades (Herramientas, papelería, mobiliario, etc.)</i>							
45. <i>Tengo reconocimiento personal por el buen desempeño de mis actividades, me felicitan.</i>							

5

**Encuesta de elaboración propia**  
**“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM)** (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)

46. <i>Estoy en común acuerdo con mis cursos de capacitación, cumplen con mi expectativa de desarrollo.</i>							
47. <i>Siento la necesidad de sentirme involucrado en alguna actividad grupal, y tomar un tema en especial.</i>							
48. <i>Me siento reconocido realmente por mi trabajo, y no solo por obtener otros beneficios de mi persona.</i>							
49. <i>Me siento feliz y motivado cuando logro atender efectivamente a mis clientes, dando solución a sus problemas.</i>							
50. <i>Cuando me levanto en la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento motivado</i>							
51. <i>Cuando termino mis labores me voy satisfecho y motivado.</i>							
52. <i>Me siento motivado de tal manera que puedo estar dispuesto a realizar un trabajo extra.</i>							

**Por favor, conteste a estas preguntas, tus respuestas son muy valiosas.**

1.- Menciona por favor tus alternativas de mejora, aquellas con las que tú creas que son necesarias para tu satisfacción laboral dentro de tu área de trabajo.

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....
- e).....
- f).....

**Encuesta de elaboración propia**

**“Cultura, comunicación, liderazgo y motivación” (CC&LM)** (Encuesta sobre valoración del Clima Organizacional)

**2.- ¿Qué se necesita para que tu participación en encuestas de Clima Organizacional, estés convencido de hacerlo?**

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....
- e) .....
- f) .....

**Si tienes más de 6 respuestas, por favor integra hojas extras.**

Solicitamos datos generales para realizar clasificación y poder entender la situación actual, marca con una “X” por favor.

**A. Años de labor en la empresa.**

Menos de 2 años.	
2 a 5 años	
6 a 10 años	
11 a 15 años	
16 a 20 años	
Más de 20 años	

**B. Edad.**

18 a 20 años	
21 a 25 años	
26 a 34 años	
35 a 44 años	
45 a 54 años	
55 años o más.	

Sexo: H ( ) M ( ) Nivel Académico: \_\_\_\_\_.

56

**Muchas gracias por ser parte de la mejora continua. Agradecemos su participación.**