

# UNIVERSIDAD DE SONORA

División De Ciencias Sociales

Departamento de Psicología Y Ciencias de la Comunicación



## Tesis

**Impacto de la comunicación interna, motivación y liderazgo en el clima laboral de una Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora.**

**Que para obtener el título de:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Presenta:**

Luque Moreno Diana

**Asesora-Directora:**

Dr. Martha Elena Jaime Rodríguez

**Asesores:**

M.C.P. Alberto Bernal Maldonado

L.C.C. María del Carmen Moreno Figueroa

M.M. Elodia Guadalupe Ortega Escalante

# Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

# Índice

|  |          |
|--|----------|
| <b>Introducción.....</b>   | <b>1</b> |
| <b>Justificación.....</b>  | <b>3</b> |
| <b>Objetivo general.....</b>                                     | <b>5</b> |
| <b>Objetivos específicos.....</b>                                | <b>5</b> |
| <b>Preguntas de investigación.....</b>                           | <b>5</b> |
| <b>Capítulo I : Marco Teórico.....</b>                           | <b>6</b> |
| 1.1 Mapa conceptual.....   | 7        |
| 1.2 Comunicación interna.....                                    | 7        |
| 1.3 flujos de comunicación.....                                  | 8        |
| 1.3.1 Comunicación ascendente.....                               | 8        |
| 1.3.2 Comunicación descendente.....                              | 8        |
| 1.3.3 Comunicación horizontal.....                               | 8        |
| 1.4 Tipos de mensaje.....  | 9        |
| 1.4.1 Mensajes de tarea.....                                     | 9        |
| 1.4.2 Mensajes de mantenimiento.....                             | 9        |
| 1.4.3 Mensajes humanos.....                                      | 9        |
| 1.5 Relaciones interpersonales.....                              | 9        |
| 1.6 Liderazgo y estilos de liderazgo por Peter G. Northouse..... | 9        |
| 1.6.1 Administrativos (gestión).....                             | 9        |
| 1.6.2 Interpersonales.....                                       | 10       |
| 1.6.3 Conceptuales.....  | 10       |
| 1.7 Trabajo en equipo.....                                       | 11       |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.8 Filosofía organizacional.....                     | 11        |
| 1.8.1 Misión.....                                     | 11        |
| 1.8.2 Visión.....                                     | 11        |
| 1.9 Influencia.....                                   | 11        |
| 1.10 Motivación.....                                  | 11        |
| 1.11 Identidad organizacional.....                    | 12        |
| 1.12 Satisfacción laboral.....                        | 12        |
| 1.13 Clima laboral.....                               | 12        |
| <b>Capítulo II: Marco Metodológico.....</b>           | <b>15</b> |
| 2.1 Metodología.....                                  | 16        |
| 2.2 Tipo de Metodología.....                          | 16        |
| 2.3 Técnicas e Instrumento de Recolección.....        | 16        |
| 2.4 Población y Muestra.....                          | 18        |
| 2.5 Cuadro de Variables.....                          | 19        |
| 2.6 Construcción de Índices.....                      | 22        |
| <b>Capítulo III: Resultados de Investigación.....</b> | <b>30</b> |
| 3.1 Gráficas de las encuestas.....                    | 31        |
| 3.1.1 Datos generales.....                            | 31        |
| 3.1.2 Flujos de Mensajes.....                         | 32        |
| 3.1.3 Tipos de Mensajes.....                          | 39        |
| 3.1.4 Relaciones Interpersonales.....                 | 44        |
| 3.1.5 Trabajo en Equipo.....                          | 49        |
| 3.1.6 Influencia.....                                 | 53        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1.7 Satisfacción Laboral.....   | 61        |
| 3.2 Análisis del Test de Liderazgo.....                                       | 72        |
| <b>Capítulo IV: Propuestas.....</b>   | <b>75</b> |
| 4.1 Propuesta 1: La semana de tu Agencia.....                                 | 76        |
| 4.2 Propuesta 2: Filosofía Organizacional.....                                | 81        |
| 4.3 Propuesta 3: Tú espacio en tu Agencia.....                                | 82        |
| 4.4 Propuesta 4: Creación de un área de Comunicación Social.....              | 83        |
| <b>Conclusión.....</b>  | <b>84</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>88</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>92</b> |
| Anexo 1: Entrevistas semiestructurada para Recursos Humanos y Gerente General | 93        |
| Anexo 2: Cuadro de observaciones de la entrevista.....                        | 95        |
| Anexo 3: Entrevista para empleado por área.....                               | 97        |
| Anexo 4: Encuesta para empleados.....   | 99        |
| Anexo 5: Test para gerentes de área.....                                      | 101       |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en el impacto que tiene la comunicación interna, motivación y el liderazgo en el clima laboral de una Agencia Automotriz en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Por motivos de confidencialidad, solicitada por la organización en donde se realizaron las prácticas profesionales y la presente investigación, se omitió el nombre de la Agencia, debiendo prescindir del capítulo de contextualización que conformaría misión, visión y valores.

El clima organizacional (CO) es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalvez; 1997).

Este tipo de enfoque es importante pues el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que tiene su origen en las ideas que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa en la que labora.

De ahí que el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas referentes al mismo, considerado de gran importancia para cualquier organización, sea pública o privada, ya que se vincula con la satisfacción en el trabajo y su desempeño.

En la estructura del trabajo realizado se encontrara el objetivo general de la investigación realizada, seguido de sus objetivos específicos y las preguntas guías, como base de la investigación.

Parte importante fue el diseño metodológico y la técnica utilizada para poder lograr resultados a partir de los objetivos (general y específicos) y las preguntas de investigación.

También es necesario contar con un marco teórico donde se incluyen los conceptos y términos que sirve como respaldo para sustentar este trabajo.

El apartado de los resultados y análisis de datos, es de suma importancia, aquí se incluyen los resultados obtenidos, que son parteaguas para la presentación de propuestas y conclusiones que podemos observar en la parte final de este.

Además en el apartado de anexos se incluyeron los instrumentos de recolección de datos generados para la investigación; tales como entrevistas, encuestas y test.

Como parte esencial en el último capítulo se presenta la bibliografía y referencias consultadas.

## JUSTIFICACIÓN

La comunicación es una parte esencial para la vida del ser humano, pues sin ella no podríamos organizarnos. Para Romina Schaidler, Mariano Zarowsky y Kalil Llamazares (2005), la comunicación considera que se estructuran, producen y reciben los diferentes tipos de mensajes así como las ideas y valores que éstos conlleven.

La comunicación permite crear vínculos y con ello las organizaciones, y todos los mensajes que se emiten y/o reciben dentro las mismas son considerados como comunicación organizacional. Como se expone en el párrafo anterior, esta no solo considera los mensajes, sino las ideas, percepciones y valores que se dan en dicha organización.

Para que la comunicación fluya en cualquier empresa u organización es importante tener un buen clima laboral, ya que si el ambiente es bueno y las personas se sienten motivadas, los mensajes fluyen de una mejor manera; de otro modo si el ambiente es tenso, se obstaculizan las actividades y se entorpece la coordinación.

Para Méndez (2006), el clima organizacional es el resultado de cómo las personas establecen procesos de interacción social, y dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

En la Agencia Automotriz se interesan por mantener un clima laboral favorable. Para lograrlo, es importante que haya una buena comunicación, basada en el seguimiento de los flujos comunicativos, para los diferentes tipos de mensajes.

Se entiende como flujos comunicativos la dirección que sigue la red de comunicaciones dividida en ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia el mensaje y quien lo recibe (Goldhaber; 1994).

Además de los flujos, el clima laboral involucra conocer las relaciones interpersonales, como es el trabajo en equipo, de qué manera se da el liderazgo y la motivación, y si en realidad esto produce una satisfacción laboral.

Para que esta satisfacción se obtenga, debe existir una cultura organizacional compuesta por una filosofía y la forma en que los empleados se identifican con ella, la aplican y viven dentro de la organización.

Méndez lo explica de la siguiente manera: el clima organizacional se construye por el medio interno, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen de manera mutua en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos. Además de las actitudes, sistema de valores, formas de comportamiento que son sancionadas.

Realizar este tipo de estudios es algo que beneficia a la organización pues diagnosticar cada parte del proceso de comunicación, permite la creación de propuestas de mejora, facilitándoles así el flujo de actividades y el ambiente dentro de la misma.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico para conocer el impacto de la comunicación interna, la motivación y el liderazgo en el clima laboral en una Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora, México.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar cómo funciona la comunicación dentro de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora.
2. Conocer cómo son las interacciones entre los empleados de una y distintas áreas de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora.
3. Saber cuál es y en qué consiste la filosofía e identidad organizacional que tienen los empleados de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora.
4. Determinar cómo es la percepción que tienen los empleados de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora, respecto a las relaciones interpersonales, la motivación, el trabajo en equipo y la manera en que se da el liderazgo.
5. Realizar propuestas de mejora para las áreas de oportunidad de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora, con base en estrategias de comunicación.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cómo funciona la comunicación dentro de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora?
2. ¿Cómo son las interacciones entre los empleados de una y distintas áreas de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora?
3. ¿Cuál es y en qué consiste la filosofía e identidad organizacional que tienen los empleados de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora?
4. ¿Cómo es la percepción que tienen los empleados de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora respecto a las relaciones interpersonales, la motivación, el trabajo en equipo y la manera en que se da el liderazgo?
5. ¿Qué áreas de oportunidad pueden ser aprovechadas para mejorar la comunicación de la Agencia Automotriz en Hermosillo, Sonora?

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO



"El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer". El marco teórico responde a la pregunta: ¿qué antecedentes existen? Por ende, tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema.

Sabino (1996)

Enseguida se presentan los conceptos y teorías que dan base a la investigación.



## 1.1 MAPA CONCEPTUAL

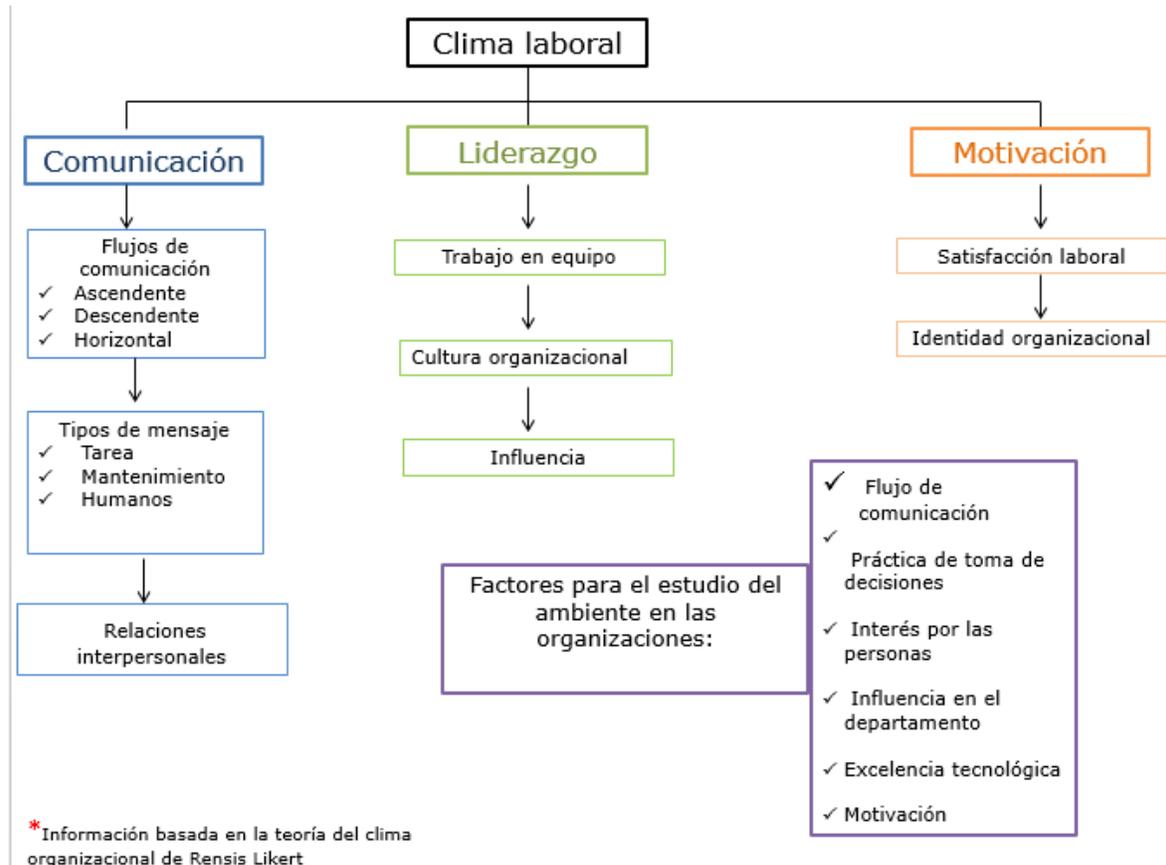


Figura 1. Mapa teórico conceptual. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

**1.2 COMUNICACIÓN INTERNA.** Según Pizzolante la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global (Pizzolante; 2004).

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

**1.3 FLUJOS DE COMUNICACIÓN (DIRECCIÓN DE RED).** Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensaje comunicacional entre estas personas sigue una red de comunicación. Una red de comunicaciones puede existir tan solo con dos personas, unas pocas o toda una organización. La dirección de red ha sido tradicionalmente dividida en comunicación ascendente, descendente y horizontal/diagonal, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe (Massie; 1960).

**1.3.1. COMUNICACIÓN ASCENDENTE.** Es la comunicación que se establece entre personas que tiene un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso, es el subordinado el que establece una comunicación con su superior para hacerle llegar: sugerencias, información, peticiones y quejas (Massie; 1960). Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajo y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

**1.3.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE.** Relacionado de manera directa con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias. Este tipo de comunicación se da en organizaciones con un ambiente autoritario y muy jerarquizado (Massie; 1960). Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas o procedimientos y para retroalimentar aspectos de su desempeño. Con el fin de comunicarse con su personal, los líderes pueden hacer uso de reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

**1.3.3. COMUNICACIÓN HORIZONTAL O DIAGONAL.** Es el tipo de comunicación que se establece entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama. Esta clase de comunicación se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos (Massie; 1960). Este tipo de medio utiliza más herramientas

como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

**14. TIPOS DE MENSAJES.** Para Redding, los flujos de comunicación hacen referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple (Redding; 1967).

Sugiere tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro del marco de una organización:

**14.1. MENSAJES DE TAREA.** Relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.

**14.2 MENSAJES DE MANTENIMIENTO.** Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma.

**14.3. MENSAJES HUMANOS.** Están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

**15. RELACIONES INTERPERSONALES.** Se pueden dar en diferentes formas. Algunas veces el ambiente laboral es complicado para los empleados, pero claro que hay otras que el clima laboral es bastante agradable; esto es importante para los empleados ya que en un ambiente de trabajo saludable pega directamente en el desempeño que estos tengan (Fernández; 2003).

**1.6 Liderazgo.** Es el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en las personas o grupo de personas, haciendo que trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Barahona; 2004).

Peter G. Northouse, distingue tres tipos de liderazgo con sus respectivas competencias: administrativas (gestión), interpersonales y conceptuales.

**1.6.1 ADMINISTRATIVAS (GESTIÓN):** son las competencias de un líder cuando persigue los objetivos de una organización. Implica:

- **Gestión de recursos:** es importante dedicar tiempo a recursos que hagan funcionar la organización correctamente. Estos pueden ser tangibles (como personas, espacios, recursos económicos) e intangibles (relaciones, imagen de la empresa, logotipo, la marca).

- **Competencias técnicas:** saber cómo se hacen y qué implican las actividades dentro de la empresa es tan valioso como saber quién/es son capaces de realizarlas más efectivamente.

- **Dirección de personas:** debe tener conocimiento de las tareas que realizan los individuos de los que está a cargo e incluirse en esas actividades, además de estar pendiente de las necesidades de los mismos.

Tiene como obligación crear condiciones que permitan desarrollar los talentos y habilidades de sus trabajadores.

**1.6.2 INTERPERSONALES:** son esenciales para liderar de manera adecuada y efectiva, al darle al líder la posibilidad de trabajar mejor con sus colaboradores y jefes cuando se quieren superar retos y aprovechar oportunidades.

- **Percepción social:** tener conocimiento de cómo reaccionan los empleados ante los cambios, cuáles son sus intereses y sus preocupaciones, facilita la anticipación de posibles oposiciones y rechazos por parte de su personal, además de que favorece al tipo de motivación que se les debe dar.

- **Inteligencia emocional:** conocer las emociones de uno mismo y de los demás, comprenderlas, respetarlas y ser consciente de cómo impactan en los demás.

- **Gestión de los conflictos:** el líder debe saber utilizar a favor las situaciones de conflicto, pues estas permiten la creatividad en la resolución de problemas y provoca una relación más favorable entre los empleados y su jefe.

**1.6.3 CONCEPTUALES:** características propias del líder.

- **Visión:** pensar en un futuro ideal y proyectarlo a los demás para trabajar en conjunto por conseguirlo, implementando valores y objetivos a cumplir.

- **Planificación estratégica:** el desarrollo de la empresa depende de este factor. Las ideas deben ser reflexionadas y estudiadas para saber qué se puede crear, cómo y qué cambios causará. Se deben considerar los recursos materiales y personales con los que se cuenta.

- **Solución de problemas:** depende de la capacidad que tiene para la identificación de un problema, la creación de posibles soluciones, la elección de las más adecuadas y su aplicación.

**1.7 TRABAJO EN EQUIPO.** Es un conjunto de empleados que trabajan con base en un mismo objetivo. Existe una interacción entre ellos al compartir información sobre los procedimientos y en la toma de decisiones. (Colombo; 2003)

**1.8 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.** Se define como el sistema donde se engloba la misión, visión y valores aceptados públicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado (Pettigrew; 1979).

**1.8.1 MISIÓN.** Genera identidad, define el carácter perdurable de una organización. Es una percepción clara y compartida que explica por qué y para qué existe la empresa, al definir el propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios (Alberto M. Balivé, Patricia Debeljul; 2000).

**1.8.2 VISIÓN.** Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser, proporciona un propósito intencionado para una orientación futura, la visión responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos? (Vidal; 2000)

**1.8.3 VALORES.** Forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización (García S. y Dolan S; 1997).

**1.9 INFLUENCIA.** Este es uno de los factores que Rensis Likert propone en el estudio del clima organizacional. La influencia de los líderes en el desarrollo de los empleados, influye de manera directa en su comportamiento y desempeño.

**1.10 MOTIVACIÓN.** Procesos que dan cuenta de la intensidad (cuánto se esfuerza la persona), dirección (dirigirse hacia las metas de la organización) y persistencia (cuánto tiempo se esfuerza la persona) por conseguir una meta (Robbins; 2004).

**1.11 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.** La definen ambos autores como un conjunto de afirmaciones e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización; a su vez como una comprensión común, trasladando la atención de lo que es explícitamente afirmado al conjunto de estructuras cognitivas compartidas de los miembros de una organización (Albert y Whetten; 1985. Gioia, et al.; 1994).

**1.12 SATISFACCIÓN LABORAL.** Es la congruencia entre lo que los empleados quieren o esperan de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben. Esto representa una relación entre los empleados y el ambiente de su trabajo. (Wright y Davis; 2003)

**1.13 CLIMA LABORAL.** Representa un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. Estos componentes o dimensiones son los procesos y la estructura organizacional. Es la personalidad de una organización, y esta última puede ser sana o malsana, y por consecuencia, afectar el funcionamiento de los miembros en la misma (Brunet; 1997).

Tener un entendimiento de lo que significa cada elemento, es relevante para que los integrantes del equipo investigador tengan una conceptualización similar, de manera que, al momento de mencionar la variable, sea entendida por todos de la misma manera.

Todos los elementos comunicativos que son parte de una empresa, tienen el mismo nivel de importancia al reflejar la realidad de la misma.

Rensis Likert junto con su esposa Jane Gibson Likert, determinaron los siguientes factores que influyen en el clima laboral:

- Flujos de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Estos, fueron la base para el trabajo que se realizó, tomándolos como indicadores de las variables. Se pueden distinguir comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo y motivación. A partir de ahí, se desprenden los demás indicadores utilizados para la investigación.

La dimensión de comunicación interna es observable por medio de los flujos de comunicación y los tipos de mensaje. Se pretende saber si en la organización los mensajes son enviados a nivel ascendente, descendente y horizontal, así se determina el nivel de participación de los empleados y la aceptación de estas intervenciones por parte de los altos mandos, además de conocer si en las áreas se tiene conocimiento de lo que realizan sus compañeros. Los tipos de mensaje están sometidos al propósito con el que se mandan. Es importante además, conocer cuál predomina y cuál es escaso. Las relaciones interpersonales se ven influenciadas por los flujos de comunicación y los tipos de mensaje; además, es importante saber en qué medida se dan las relaciones laborales y personales.

El trabajo en equipo, la cultura organizacional y la influencia son elementos que se constituyen por parte del líder, quien debe ser el principal promotor de los mismos; debe además, dar el ejemplo con sus acciones de cómo se implementan. El trabajo en equipo es importante para que las personas que colaboran sean capaces de seguir un mismo ritmo, trabajando juntos y alcanzando las metas de manera coordinada. La influencia que tiene el líder sobre el trabajador es algo impresionante, el interés que éste muestra por la vida profesional y personal de sus colaboradores, refleja la productividad de los mismos. La cultura organizacional, está conformada por lo que la empresa establece y lo que el empleado practica y percibe. Este, debe tener conocimiento de cada componente que constituye la compañía y cómo se aplican. La misión, visión y valores son las principales guías que una empresa tiene para no desviarse y poder cumplir sus objetivos. Estos fundamentos deben ser informados y recordados a los trabajadores a lo largo de su vida laboral en esa corporación. Toda modificación que sea llevada a cabo debe ser informada también.

Estudios realizados en la década de 1940 por Rensis Likert, le permitieron concluir que, un supervisor que muestre mayor interés por el subordinado que por la tarea, provoca en el mismo mayor productividad. Debido a lo anterior, es importante que los líderes tengan un acercamiento más personal con las personas que están a su cargo, esto le permite sentir al trabajador que es tomado en cuenta y que su persona es importante para el trabajo diario, y de esta manera, es posible mejorar la motivación, evidenciada por la identidad organizacional y la satisfacción laboral, siendo ambos factores, reflectores de la relación que tiene la persona con la organización.

*“Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben, y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta” (Brunet, L; 1997).*

# CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO



Al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Rojas Soriano, (1996)

En este capítulo se presentan las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron en la investigación según el tipo de información que se requería.



## 2.1 METODOLOGÍA

Esta es una investigación descriptiva, cuyo objetivo diagnosticar por medio de la observación el comportamiento del ser humano sin intervenir en sus actividades.

La recolección de datos es un método para conocer la magnitud de la situación; sin embargo, es importante definir la relación entre las variables, respaldándose en teorías. Las variables utilizadas en esta investigación son (y están descritas en el capítulo de Marco Teórico):

- Comunicación Interna
- Liderazgo
- Motivación

## 2.2 TIPO DE METODOLOGÍA

Para esta investigación se empleó el método de corte mixto. Éste se conforma por la unión de las metodologías cuantitativa y cualitativa: el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio (Johnson y Onwuegbuzie; 2004). Reconoce el valor que tiene la obtención del conocimiento por medio de la percepción y la experiencia del ser humano (propia del método cualitativo), y realiza el acto de deducir/ comprobar por medio del análisis estadístico (método cuantitativo).

## 2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Debido a que se estudió el clima laboral, es importante contar con ambos cortes, para que, por medio del cuantitativo, se obtengan datos generales que centren la investigación, y por medio del cualitativo se profundice más en el tema.

Los instrumentos que se emplearon son:

- **Observación no participante:** el observador tiene un papel pasivo y no interactúa, ni es parte de las interacciones de los observados.
- **Entrevista semiestructurada:** es una situación donde un individuo formula una serie de preguntas que después serán aplicadas a otro sujeto, procurando

conocer su opinión, u obtener información que solo él puede proporcionar. Estas preguntas están sujetas a cambios, conforme la entrevista se desarrolle.

- **Encuesta:** serie de preguntas que se aplican a un grupo de personas con el fin de tener conocimiento de su punto de vista y poder generalizar su opinión. Éste método permite obtener mediciones más precisas.
- **Test:** los tests psicológicos, por otra parte, son herramientas que permiten evaluar o medir las características psicológicas de un sujeto. Las respuestas dadas por una persona son comparadas a través de métodos estadísticos o cualitativos con las respuestas de otros individuos que completaron el mismo test, lo que permite realizar una clasificación (Real Academia Española).

## 2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Agencia Automotriz de Hermosillo, Sonora cuenta con 96 empleados en total aproximadamente, donde se utilizó una muestra de 77 personas. Esta fue realizada de manera estadística, tomando en cuenta un +/- 5 por ciento de margen de error, y el nivel de confianza se manejó en 95%. Se aplicaron 68 instrumentos, ya que nueve de las encuestas no fue posible aplicarlas, debido a falta de disposición y/ o tiempo por parte del personal.

Se seleccionó de manera aleatoria a los encuestados, considerando la siguiente información:

| ÁREA           | NO. DE EMPLEADOS |
|----------------|------------------|
| Ventas         | 29               |
| Refacciones    | 8                |
| SICREA         | 10               |
| Seminuevos     | 3                |
| Servicio       | 34               |
| Administración | 12               |

*Tabla 1. No. de empleados por área. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

- Se calculó un por ciento proporcional al total de personas que se encuentran por área.
- Las encuestas fueron aplicadas los días 23, 24, y 27 de Octubre del 2014.

## 2.5 CUADRO DE VARIABLES

| VARIABLE                        | INDICADOR   | ÍTEMS  |
|---------------------------------|---|--|
| <b>COMUNICACIÓN<br/>INTERNA</b> | Tipos de mensaje:<br><br>-Tarea<br><br>-Mantenimiento<br><br>-Humanos | ¿Los empleados envían información a sus altos mandos? ¿Qué medios utilizan?<br><br>¿Los empleados reciben información de sus jefes? ¿Qué medios utilizan?<br><br>¿Los empleados de un mismo nivel se comunican entre sí? ¿Qué medios utilizan?   |
|                                 | Relaciones<br>interpersonales   | ¿Qué objetivos cumplen los mensajes enviados dentro de la organización? ¿Por cuál medio?<br><br>¿Con qué frecuencia se envían los mensajes dentro de la organización?<br><br>¿En qué medida se dan las relaciones laborales?<br><br>¿En qué medida se dan las relaciones personales?<br><br>¿Hay relación entre áreas?<br><br>¿Ha participado en algún tipo de actividad que no sea laboral en esta empresa? |

| VARIABLE         | INDICADOR                | ÍTEMS  |
|------------------|--------------------------|--|
| <b>LIDERAZGO</b> | Trabajo en equipo        | <p>¿Cómo califica la relación con sus compañeros?</p> <p>¿Se tiene la iniciativa por parte del trabajador de apoyar a sus compañeros?</p> <p>¿El líder promueve este tipo de trabajo?</p> <p>¿Se aceptan y se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores?</p> <p>¿Sienten confianza para dar su opinión?</p> <p>¿Los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo?</p> |
|                  | Filosofía organizacional | <p>¿Los empleados conocen la misión, visión y valores de la organización?</p> <p>¿Consideran que se cumple con la misión y visión de la organización?</p> <p>¿Sienten que se practican los valores?</p>  |
|                  | Influencia               | <p>¿Qué tipo de trabajo desarrollan los líderes?</p> <p>¿Motivan a los trabajadores?</p> <p>¿Se mantienen pendientes del desarrollo de la empresa?</p> <p>¿Los líderes están al tanto del desarrollo profesional de sus empleados?</p> <p>¿Promueven la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p> <p>¿La empresa promueve su desarrollo profesional?</p>       |

| VARIABLE  | INDICADOR                | ÍTEMS   |
|---|--------------------------|---|
| <b>MOTIVACIÓN</b>   | Identidad organizacional | ¿Cuál es la opinión que tienen sobre la empresa?<br><br>¿Se sienten orgullosos de ser parte de la Agencia Automotriz?   |
|   | Satisfacción laboral     | ¿Se les reconocen los logros obtenidos de su trabajo? ¿De qué manera?<br><br>¿Le gusta el trabajo que desarrolla?<br><br>¿Cómo se sienten los empleados trabajando en la Agencia Automotriz?<br><br>¿Los empleados se sienten participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?<br><br>¿Las condiciones de trabajo son seguras? |
| <i>Tabla 2. Cuadro de Variables. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)</i> |                          |   |

## 2.6 CONSTRUCCIÓN DE ÍNDICES

La construcción de índices de esta investigación se compone de 8 apartados que a continuación se mencionan:

La variable de Comunicación Interna tiene como índices: flujos de mensajes, tipos de mensajes y relaciones interpersonales.

### 1. Índice de flujos de mensajes

| Situación   | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Envío información a mis altos mandos   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 2. Recibo información de mis altos mandos                                       | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 3. Tengo comunicación con mis compañeros de área                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 4. Cotidianamente establezco comunicación con mis compañeros de distintas áreas | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

*Tabla 3. Índice de flujos de mensaje. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

### 2. Índice de tipos de mensajes

| Situación             | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|-----------------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 5. Recibo mensajes de | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| actividades laborales  |   |   |   |   |   |
| 6. Recibo información sobre las reglas y normas que debo cumplir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Recibo mensajes alentadores sobre mi desempeño laboral        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Tabla 4. Índice de tipos de mensaje. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

8. ¿Por cuál medio te comunicas dentro de la organización? Puede seleccionar varias opciones.

- 1) Cara a cara      2) Recados en papel      3) Correo electrónico      4) Redes sociales  
5) Mensajes de texto      6) Intranet

7) Otros

La pregunta anterior aunque está dentro del índice de tipos de mensajes, debido a las posibles respuestas se dará a conocer el resultado en manera de gráfica.

### 3. Índice de relaciones interpersonales

| Situación   | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 9. La relación que tengo con mis compañeros es meramente laboral  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 10. Mantengo relación personal con mis compañeros                 | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 11. Participo en actividades que no son laborales en esta empresa | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 12. Tengo iniciativa para apoyar a mis compañeros                 | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

*Tabla 5. Índice de relaciones interpersonales. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

La variable de liderazgo tiene como índices: trabajo en equipo, filosofía organizacional e influencia.

### 4. Índice de trabajo en equipo

| Situación   | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 13. Mi gerente general promueve el trabajo en equipo            | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 16. Me siento parte de un equipo de trabajo                     | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 17. Frecuentemente me siento participe de los éxitos de mi área | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| de trabajo                                      |   |   |   |   |   |
| 18. No asumo los fracasos de mi área de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Tabla 6. Índice de trabajo en equipo. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

#### 5. Índice de filosofía organizacional

Se calificó con las siguientes preguntas, basándose en las opciones de respuesta:

SI y NO

|  |
|--|
| Pregunta   |
| 28. ¿Conoce la misión de la Agencia Automotriz? Si su respuesta es sí favor de mencionarla.    |
| 29. ¿Conoce la visión de la Agencia Automotriz? Si su respuesta es sí favor de mencionarla.    |
| 30. ¿Conoce los valores de la Agencia Automotriz? Si su respuesta es sí favor de mencionarlos. |

*Tabla 7. Índice de filosofía organizacional. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

#### 6. Índice de influencia

| Situación   | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 23. Mi gerente general está al tanto de mi desarrollo profesional | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 24. Contacto rápido a mi gerente                                  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| general   |   |   |   |   |   |
| 25. Solicito apoyo personal a la gerencia de la Agencia Automotriz                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Solicito apoyo profesional a la gerencia de la Agencia Automotriz             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Solicito la intervención de mi gerente general en alguna situación específica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Tabla 8. Índice de influencia. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

La variable de motivación tiene como índices: identidad organizacional y satisfacción laboral.

#### 7. Índice de identidad organizacional

Se evaluó en las entrevistas con el gerente general y la encargada de recursos humanos.

#### 8. Índice de satisfacción laboral

| Situación  | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 14. Toman en cuenta y aceptan mis opiniones          | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 15. Me siento con confianza para dar mi opinión      | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 19. Me reconocen los logros obtenidos por mi trabajo | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 20. Me gusta el trabajo que                          | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| desempeño  |   |   |   |   |   |
| 21. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. La Agencia Automotriz promueve mi desarrollo profesional               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Tabla 9. Índice de satisfacción laboral. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En la presente investigación se utilizaron las variables de comunicación interna, liderazgo y motivación, cada una de ellas tiene como índices los siguientes: flujos de comunicación, tipos de mensajes, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, cultura organizacional, influencia, identidad organizacional y satisfacción laboral.

Para obtener el resultado del índice de flujos de mensajes se utilizaron las preguntas 1, 2, 3 y 4. Como son 4 preguntas para medir el índice de flujos de mensajes y son 5 las posibles respuestas de ciertas preguntas en la encuesta, se obtiene como mínimo  $4 \times 1 = 4$  y máximo  $4 \times 5 = 20$ ; después restan los resultados  $20 - 4 = 16$ , y se divide entre 3 que representa la escala,  $16 / 3 = 5.3$ , este resultado se suma entre rango y rango obteniendo como escala:

Escala:

4 a 8 = Bajo

9 a 14 = Medio

15 a 20 = Alto

Para los índices de relaciones interpersonales y trabajo en equipo se utilizó la misma escala que en el índice anterior, ya que tiene el mismo número de preguntas.

Para obtener el resultado del índice de tipos de mensajes se utilizaron las preguntas 5, 6 y 7. Como son 3 preguntas para medir el índice de tipos de mensaje y son 5 las posibles respuestas de cierta pregunta en la encuesta, se obtiene como mínimo  $3 \times 1 = 3$  y máximo  $3 \times 5 = 15$ ; después restan los resultados  $15 - 3 = 12$ , y se divide entre 3 que representa la escala,  $12 / 3 = 4$ , este resultado se suma entre rango y rango obteniendo como escala:

Escala:

3 a 6 = Bajo

7 a 10 = Medio

11 a 15 = Alto

El índice de cultura organizacional no requiere de escala, ya que sus respuestas son afirmativas o negativas.

Para obtener el resultado del índice de influencia se utilizaron las preguntas 23, 24, 25, 26 y 27. Como son 5 preguntas para medir el índice de influencia y son 5 las posibles respuestas de cierta pregunta en la encuesta, se obtiene como mínimo  $5 \times 1 = 5$  y máximo  $5 \times 5 = 25$ ; después restan los resultados  $25 - 5 = 20$ , y se divide entre 3 que representa la escala,  $20 / 3 = 6.6$ , este resultado se suma entre rango y rango obteniendo como escala:

Escala:

5 a 11 = Bajo

12 a 18 = Medio

19 a 25 = Alto

Para obtener el resultado del índice de satisfacción laboral se utilizaron las preguntas 14, 15, 19, 20, 21 y 22. Como son 6 preguntas para medir el índice de satisfacción laboral y son 5 las posibles respuestas de cierta pregunta en la encuesta, se obtiene como mínimo  $6 \times 1 = 6$  y máximo  $6 \times 5 = 30$ ; después restan los resultados  $30 - 6 = 24$ , y se divide entre 3 que representa la escala,  $24 / 3 = 8$ , este resultado se suma entre rango y rango obteniendo como escala:

Escala:

6 a 13 = Bajo

14 a 22 = Medio

23 a 30 = Alto

Al repetirse el número de preguntas en cada uno de los índices, se utilizaron solo esas tres escalas, según la que le correspondía a cada uno. Aquí se presentan:

Índice de relaciones interpersonales, se analizó con las preguntas 9, 10, 11 y 12.

Escala:

4 a 8 = Bajo

9 a 14 = Medio

15 a 20 = Alto

Índice de trabajo en equipo, se analizó con las preguntas 13, 16, 17 y 18.

Escala:

4 a 8 = Bajo

9 a 14 = Medio

15 a 20 = Alto

# CAPÍTULO III: RESULTADOS



“El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

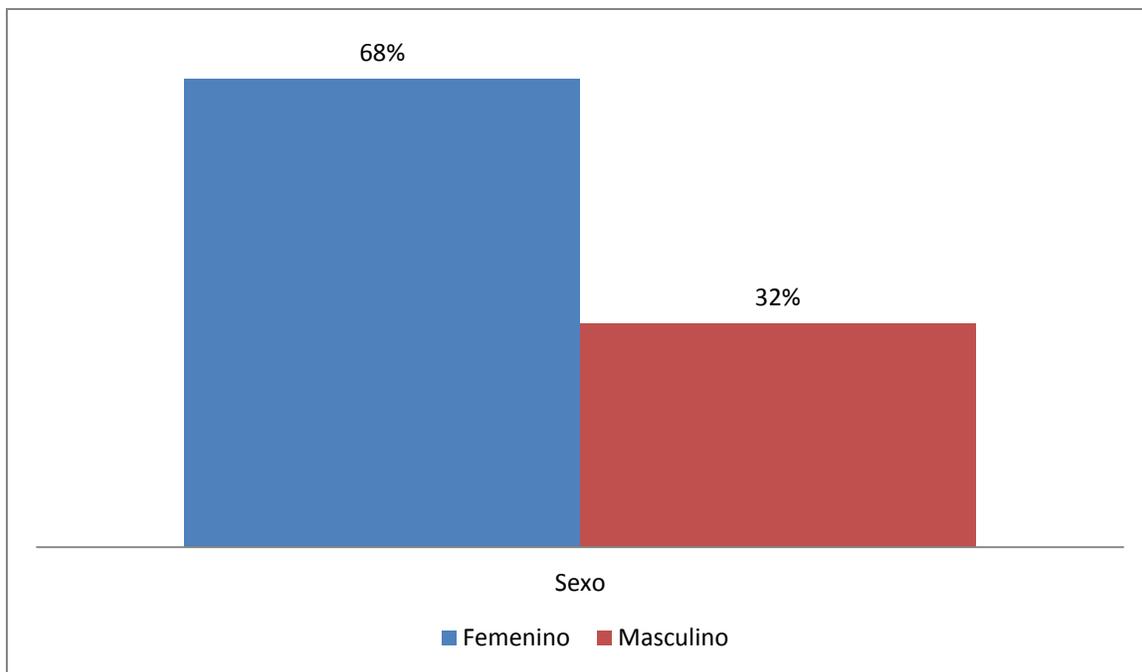
Hurtado (2000)

En este capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron con los instrumentos de recolección de datos seleccionados.



### 3.1 GRÁFICAS DE LA ENCUESTA

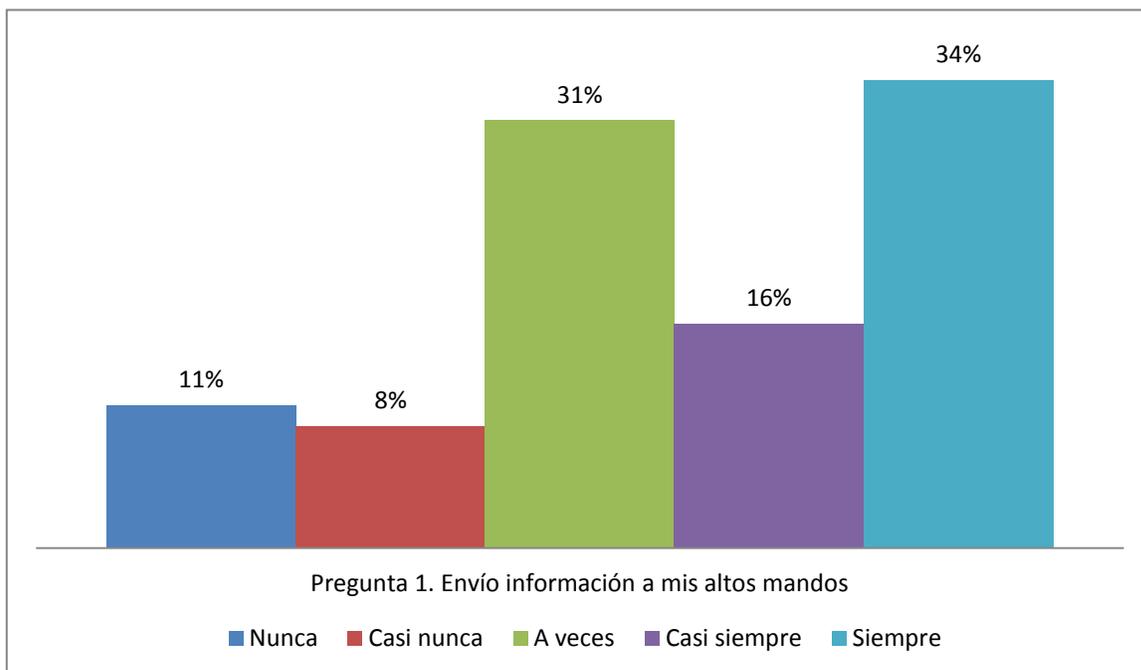
#### 3.1.1 DATOS GENERALES



*Gráfica 1. Sexo de los empleados (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

De los empleados encuestados de la Agencia Automotriz un 32% son del sexo masculino, 68% es femenino, mostrando que en su mayoría las personas que se encuentran laborando, son mujeres.

### 3.2 FLUJOS DE MENSAJES



*Gráfica 2. Comunicación ascendente. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

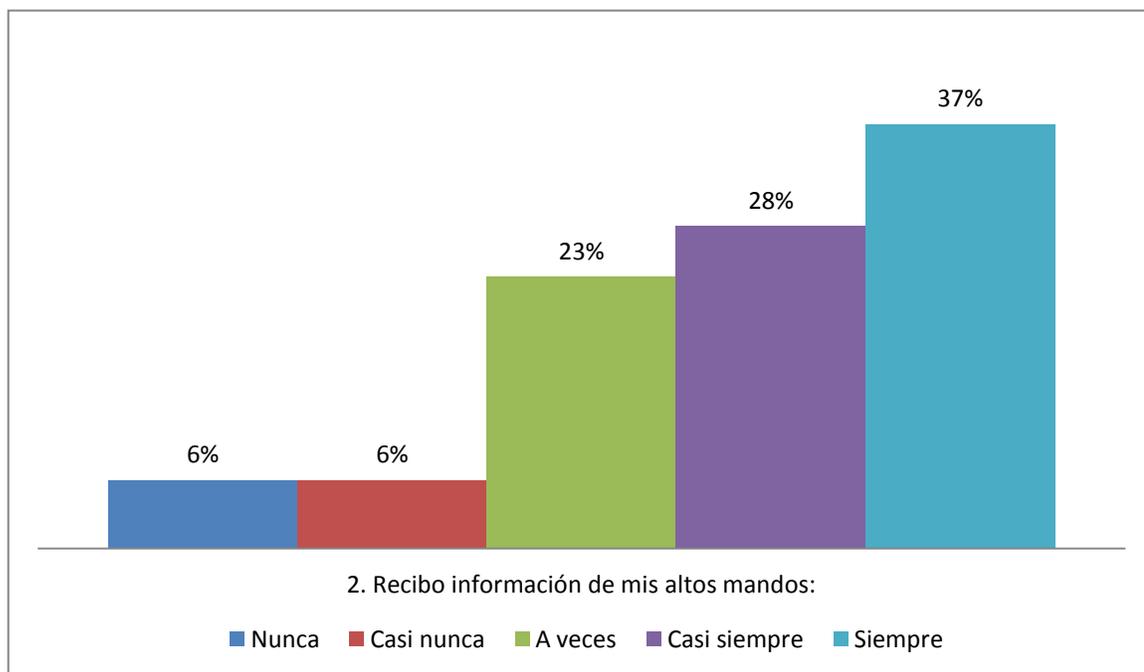
En el siguiente gráfico se puede observar que 34% de los encuestados afirmaron que siempre se envía información a sus altos mandos, 16% afirmaron que casi siempre envían información, 31% que a veces, 8% casi nunca, mientras que el 11% de los encuestados afirmaron que nunca envían información a sus altos mandos.

Al preguntarle a la encargada de Recursos Humanos (RRHH) de la Agencia Automotriz sobre si los empleados se comunicaban con los jefes, aseguró: *“cuando se tienen que acercar las puertas siempre están abiertas para ellos, en cuanto a los altos mandos tanto para el gerente general”*. Pero al conversar con algunos de los empleados aseguraron tener más contacto con su jefe inmediato que con el gerente general. Esto se reafirmó con la respuesta que dio el gerente general al mencionar que él respeta el orden jerárquico y procura que los empleados siempre consulten primero a su jefe directo.

Las razones por las que los empleados se acercan a sus jefes directos son en su mayoría laborales, y con el gerente general para fines personales.

Según Massie (,1960) la comunicación ascendente es la que se establece entre personas que tienen un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso, el subordinado es el que establece una comunicación con su superior para hacerle llegar sugerencias, información, peticiones y quejas.

Es preocupante que un 19% no procuraba enviar información a sus jefes, ya que es importante que los subordinados hagan llegar información a sus altos mandos para que estos estén enterados de sus necesidades, ya sean personales o profesionales y que puedan proporcionar los recursos para satisfacerlas; de esta manera los jefes tendrán un control, sabrán el rumbo que está tomando su organización y podrán llevar acabo planes de acción que les permitan mejorar las condiciones en las que se encuentran.



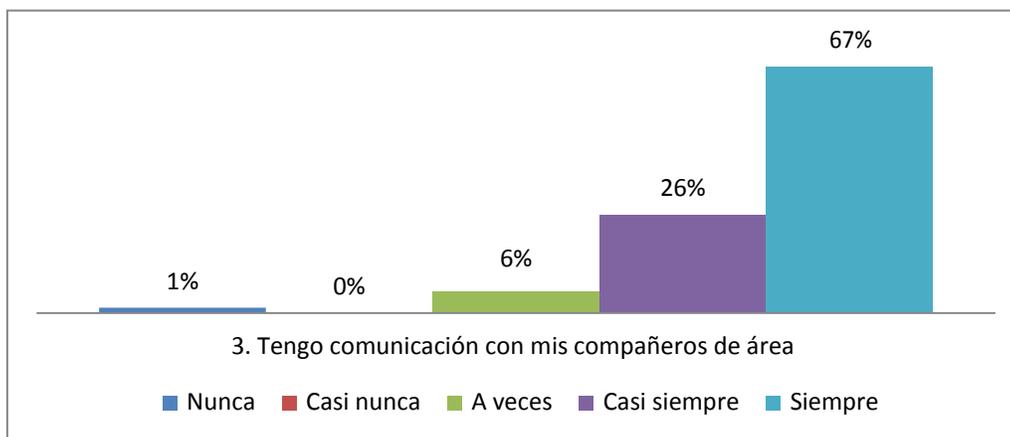
*Gráfica 3. Comunicación descendente. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En este gráfico se puede observar que 37% de los encuestados afirmaron que siempre reciben información de sus altos mandos. Después se puede observar que el 28% de los empleados dicen que casi siempre recibían información de sus superiores, 23% a veces, mientras que un 12% afirma que casi nunca y nunca recibían este tipo de información.

El gerente general comentó que le parece más interesante que los empleados sean proactivos y tengan iniciativa para comunicarse con él, porque en la medida que él haga menos falta, significa que está llevando acabo bien su trabajo como gerente y líder. La comunicación descendente es utilizada por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, para retroalimentar aspectos de su desempeño (Massie; 1960).

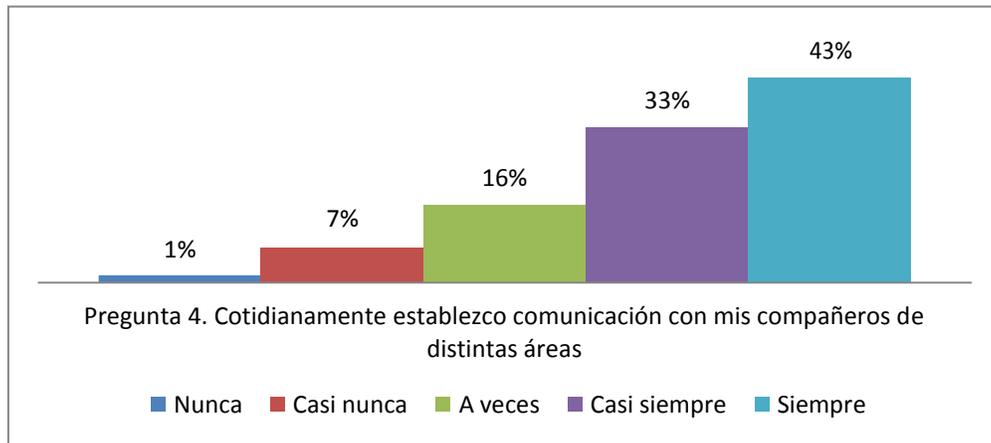
Según los empleados, siempre obtenían respuesta en cuanto a la información solicitada, para cuestiones de trabajo “*no tanto porque para eso están los gerentes*”, según RRHH.

En la Agencia Automotriz se observa que un 12% de los encuestados no recibían información constante de sus altos mandos; en una organización es primordial la intervención de los jefes en el desempeño de los empleados puesto que ellos deben ser los que procuren el cumplimiento de los objetivos, y es su responsabilidad estar al tanto y darles información que los guie a alcanzarlos.



*Gráfica 4. Comunicación horizontal. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Este gráfico muestra que el 67% de los trabajadores encuestados afirmaron que siempre tienen comunicación con los compañeros de su área de trabajo, 26% dice que casi siempre, mientras que el 6% afirmó que a veces, solo 1% dijo que nunca tenían comunicación; aunque haya salido un valor mínimo es importante saber qué está impidiendo que esas personas se limiten a establecer interacciones, ya que cada área debe trabajar buscando cumplir con sus metas; para esto necesitan estar enfocados en ellas y colaborar a un mismo ritmo, conociendo sus fortalezas y debilidades como equipo e idear formas de mejorarlas.



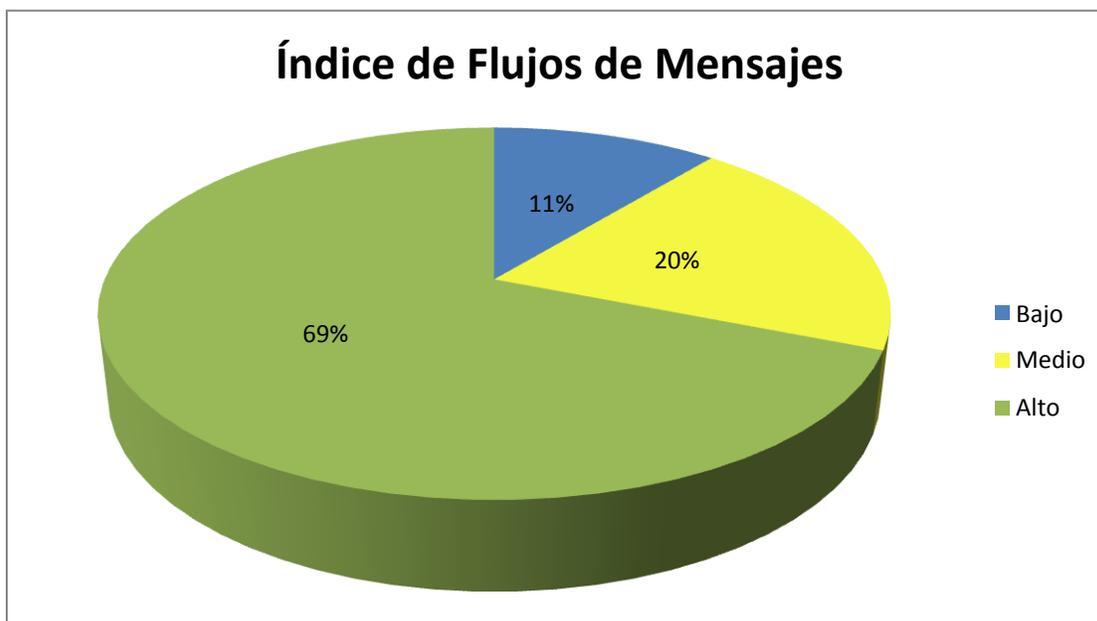
*Gráfica 5. Comunicación entre distintas áreas. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Este gráfico muestra que el 43% de los trabajadores encuestados afirmaron que siempre tenían comunicación con los compañeros de distintas áreas de la organización, 33% dice que casi siempre, un 16% que a veces, 7% de los trabajadores casi nunca y por ultimo 1% que nunca.

La comunicación horizontal se da entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama, esta se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos (Massie; 1960).

El gerente general mencionó que primero que nada es necesario comunicarse entre sí, ya que están enlazadas todas las áreas. RRHH dijo que la comunicación en su mayoría es informal, pero la que se dio entre los empleados de distintas áreas es casi nula, se pudieron notar grupos muy marcados, y en esto coincidió uno de los empleados entrevistados.

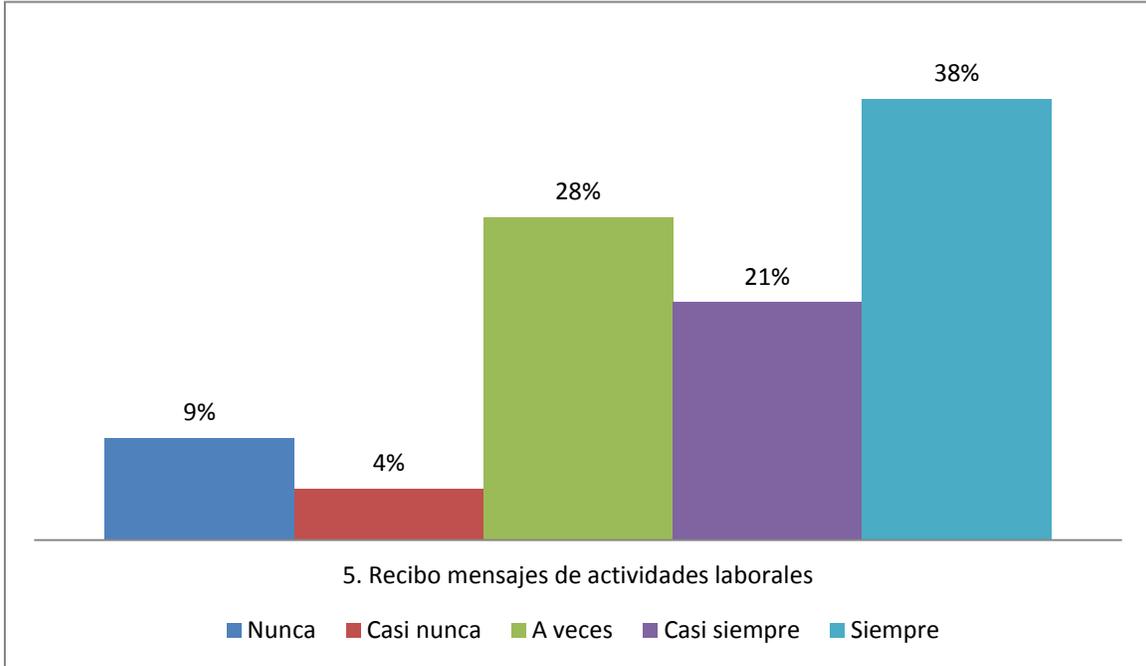
Las gráficas anteriores pertenecen al Índice de Flujos de Mensajes, con base en la frecuencia de respuestas: *casi siempre* y *siempre*, este índice se categorizo en el rango alto con un 69% de frecuencia.



Gráfica 6. Índice de flujos de mensajes. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

Teniendo como resultado un rango alto, se concluyó que tienen buena comunicación al hacer notar la presencia de los flujos comunicativos, siguiendo los niveles jerárquicos establecidos. Sin embargo hay porcentajes negativos que presentan oportunidades de mejora y que urgen ser atendidas antes de que ese valor aumente y sea más difícil de tratar.

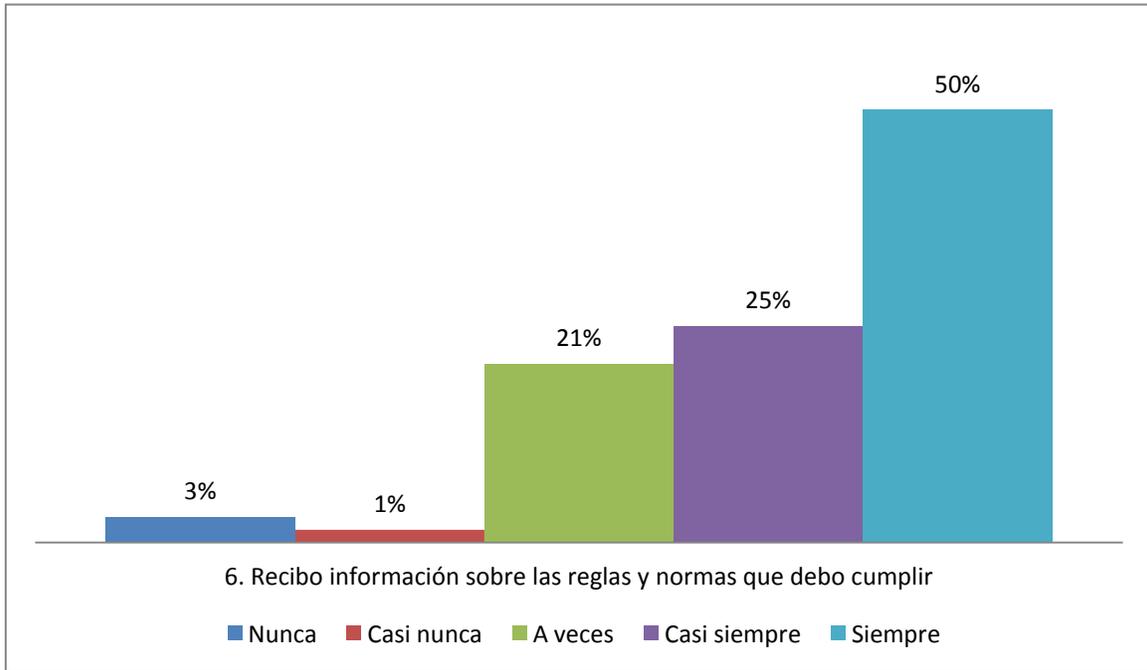
### 3.1.3 TIPOS DE MENSAJES



*Gráfica 7. Mensajes laborales. ((Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

La gráfica muestra la medida en que los trabajadores reciben mensajes de actividades laborales; 38% de los empleados encuestados afirmaron que siempre los reciben, 21% dice que casi siempre, se puede observar que 28% a veces recibe este tipo de mensajes, mientras que 4% casi nunca, y por último 9% nunca. Estos dos últimos valores fueron alarmantes, el 13% de los encuestados aseguraron que hubo un índice muy bajo en cuanto a la recepción de mensajes sobre las actividades que deben de realizar.

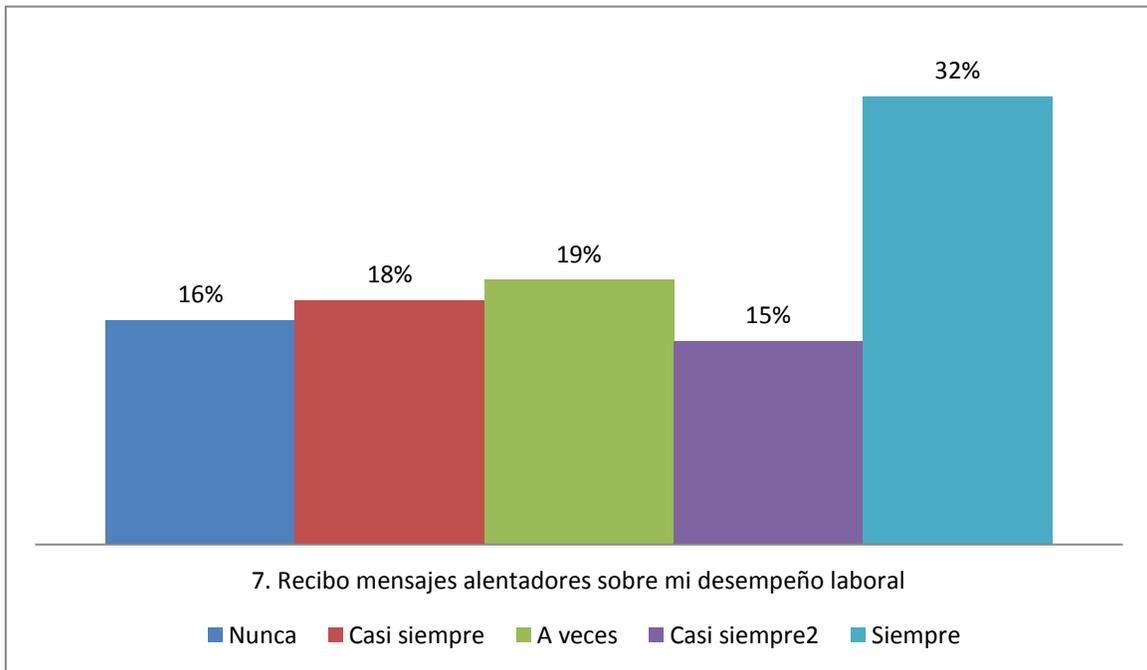
Los mensajes de tarea (actividades laborales) son utilizados para asignar funciones específicas para desempeñar el trabajo de los empleados (Redding; 1967). Si este tipo de mensajes faltan o son escasos los empleados pierden noción de los objetivos por los que se encuentran trabajando y su desempeño empieza a decaer al sentirse desubicados, afectando a su productividad.



*Gráfica 8. Mensajes de tarea. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

La siguiente gráfica muestra la medida en que los trabajadores recibían mensajes de mantenimiento; 50% de los empleados encuestados afirmaron que siempre los reciben, 25% casi siempre, 21 % a veces, 1% casi nunca y por ultimo 3% de los empleados encuestados afirmaron que nunca recibían este tipo de mensajes.

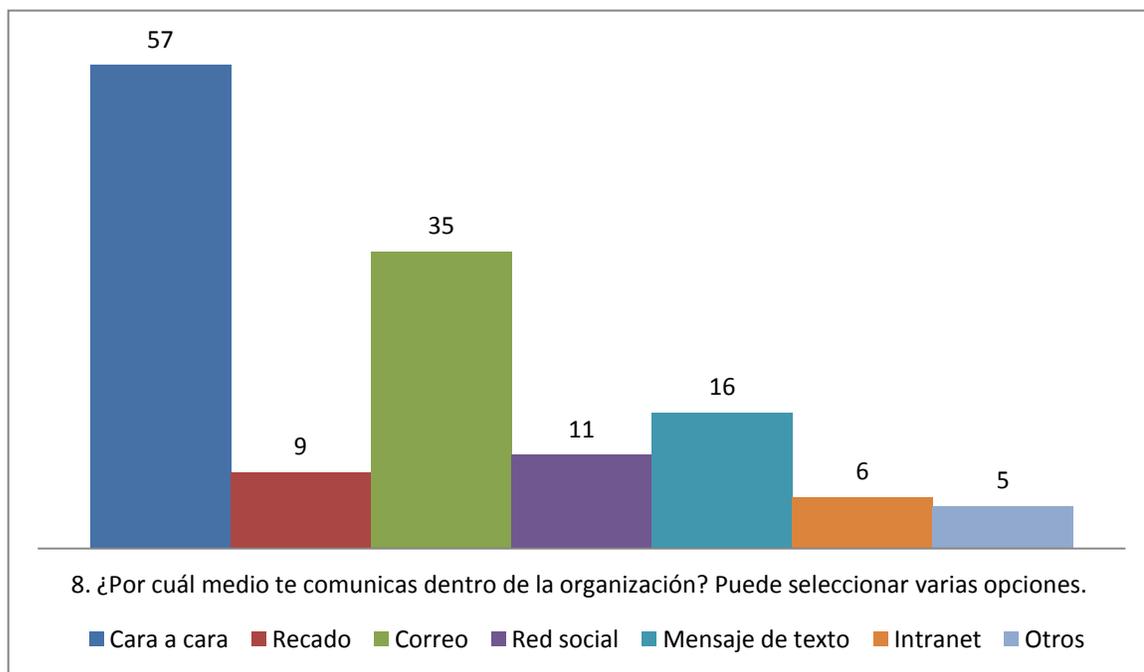
Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma (Redding; 1967). Este tipo de mensajes señalan cómo deben realizar su trabajo y la calidad del mismo. Si estos mensajes no se dan, no habría un control ni una línea que seguir y se desfazaría el orden, provocando que la ejecución de tareas sea a consideración del trabajador.



*Gráfica 9. Mensajes humanos. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

La siguiente gráfica muestra si los trabajadores reciben mensajes alentadores sobre su desempeño laboral; 32% de los empleados encuestados afirmaron que siempre los recibían, 15 % casi siempre, 19% a veces, mientras que un 18% afirmaron que casi siempre recibe este tipo de mensajes y por último se puede observar que un 16 % nunca los recibe. Los últimos dos parámetros indicaron que un 34% de los empleados no los recibían; esta fue un área de oportunidad donde se podría intervenir.

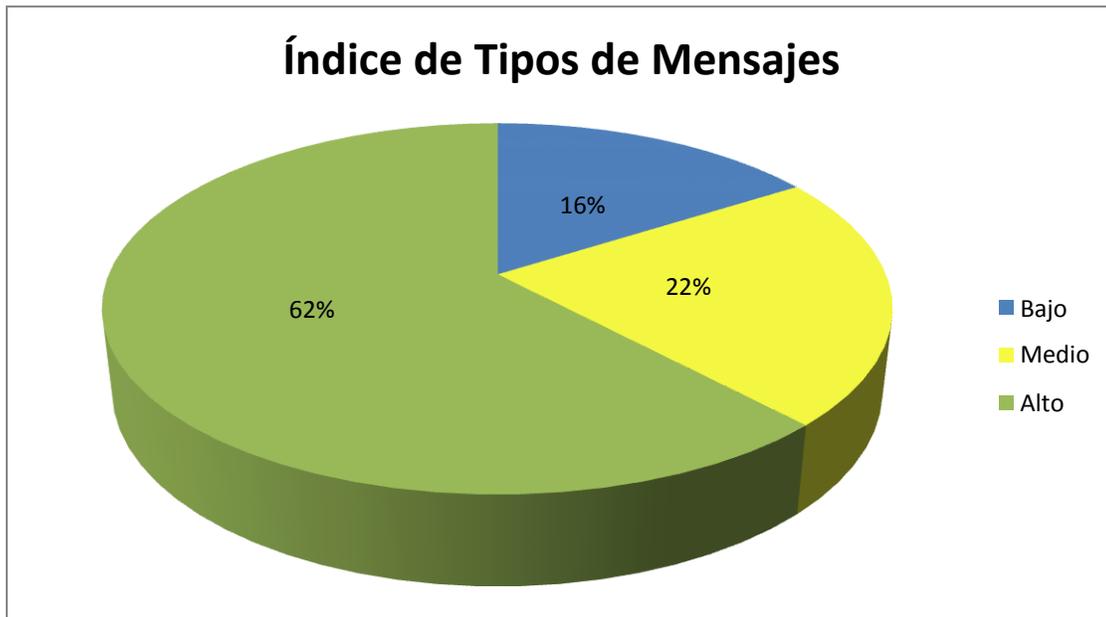
A este tipo de mensajes se les conoce como mensajes humanos, están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones (Redding; 1967). De este tipo de mensajes depende la motivación del personal, esto se verá reflejado en la productividad.



*Gráfica 10. Canales de comunicación. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Preguntándoles sobre el medio por el que se comunicaban dentro de la organización, 57 de los trabajadores encuestados afirmaron que se comunicaban cara a cara, el correo ocupó el segundo lugar con 35 afirmaciones de los trabajadores. Posterior a esto, tenemos los mensajes de texto con 16 afirmaciones de las encuestas aplicadas, en cuarto lugar estaba la red social con 11 personas afirmando que este último como el utilizado para comunicarse, 9 encuestados afirmaron que el recado es el medio que utilizaban, en sexto lugar con 6 afirmaciones se encuentra la intranet y por último 5 empleados afirmaron que se comunicaban por otros medios.

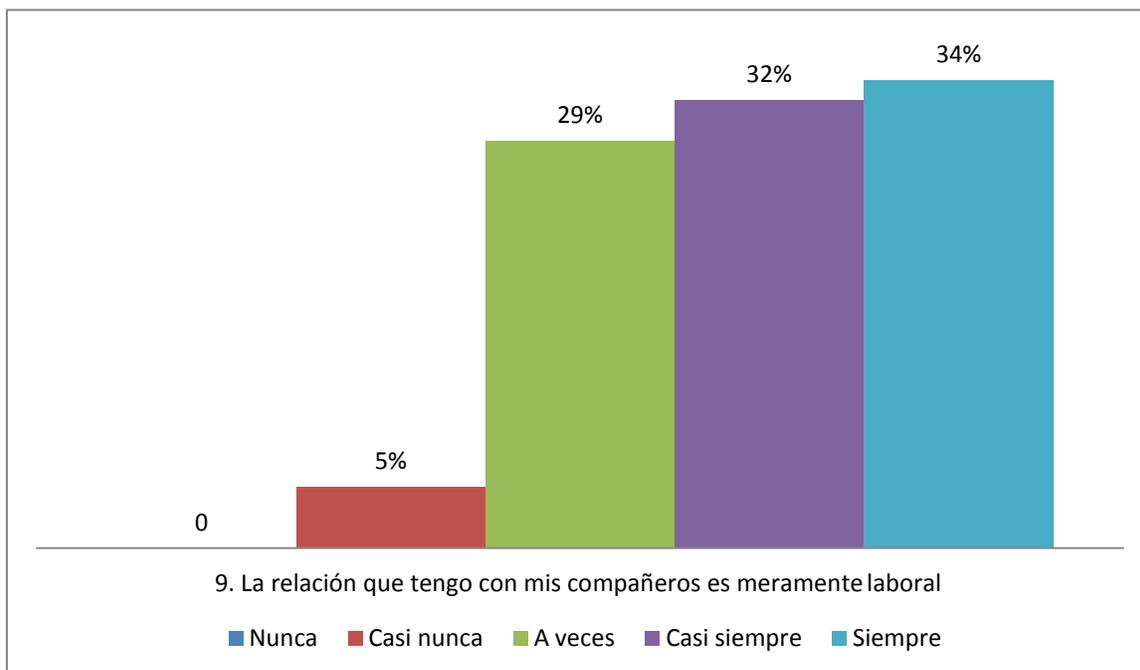
El Índice de Tipos de Mensajes engloba las gráficas anteriores, de esta manera se calificó este índice. Al igual que el anterior, se categorizó en el rango alto pero con la diferencia que este tenía un 62% de frecuencia en las respuestas: *casi siempre y siempre*.



Gráfica 11. Índice tipos de mensaje. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

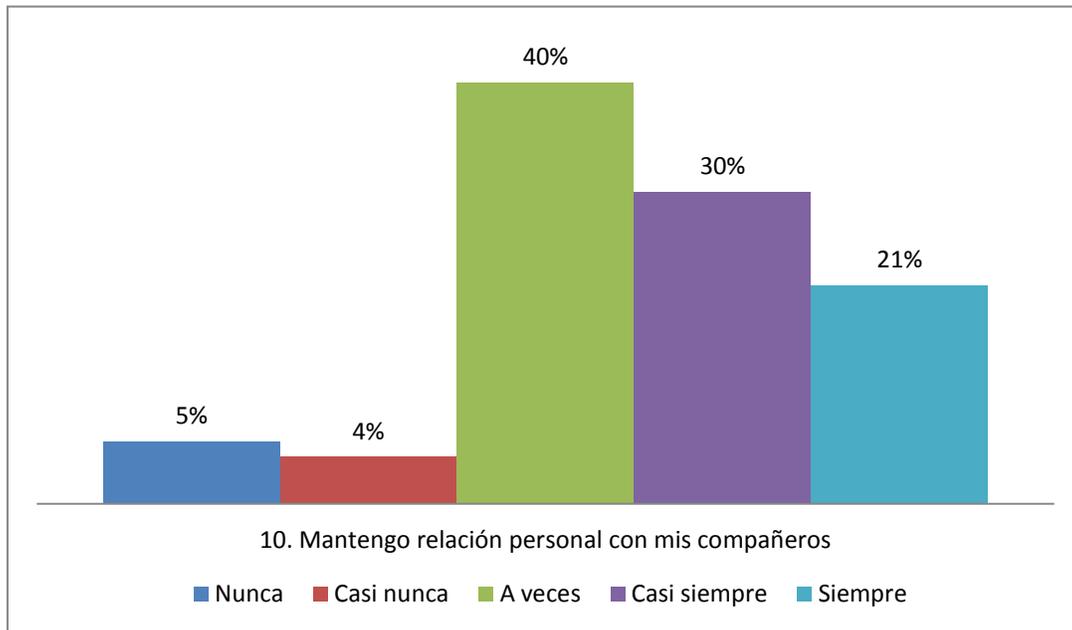
Dentro de este índice se trabajaron los mensajes humanos, que son los que motivan al empleado para mejorar su desempeño laboral, por medio de estos se les reconocen sus logros, dando como resultado la satisfacción laboral y aumento en la identidad organizacional. En la Agencia Automotriz hace falta reforzar este tipo de mensajes para que se genere todo lo ya mencionado. Los mensajes de tarea y mantenimiento tuvieron rangos más altos, pero sus porcentajes negativos alertan al no estarse presentando en su totalidad.

### 3.1.4 RELACIONES INTERPERSONALES



*Gráfica 12. Relaciones laborales. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En el presente gráfico se observa que al preguntarles sobre si la relación que tenían con sus compañeros es solo laboral, los resultados no tuvieron mucha diferencia: 34% de los trabajadores encuestados afirmaron que siempre la tienen, 32% casi siempre, 29% a veces, mientras que 5% de los encuestados dijeron que casi nunca.

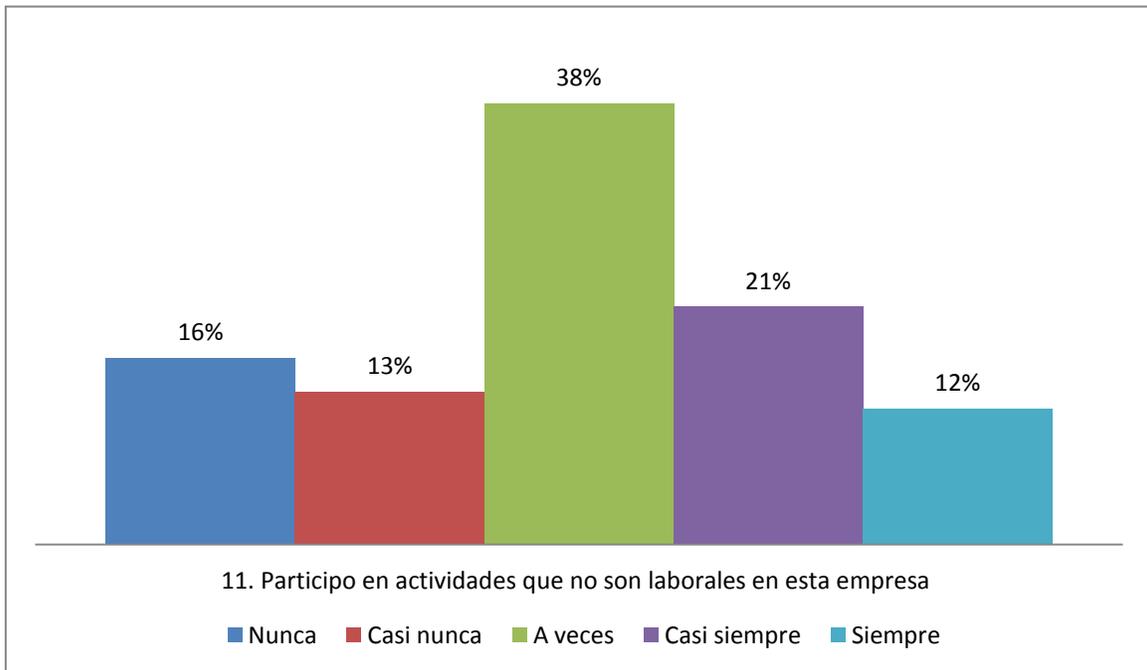


*Gráfica 13. Relaciones personales. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En este gráfico se observa que 40% de los trabajadores afirmaron que la relación que tenían con sus compañeros a veces es personal, 30% dicen que casi siempre, 21% de los empleados siempre. Y en los últimos lugares está un 4% de empleados que afirmaron casi nunca mantener relación personal con sus compañeros, y 5% nunca.

RRHH afirmó que hubo un equilibrio entre los dos tipos de relaciones, observable en los gráficos 9 y 10, sin embargo se notó que hubo una mayor inclinación hacia las relaciones laborales. Las relaciones interpersonales se dieron en diferentes formas, llega un punto donde el ambiente laboral de los empleados puede tornarse complicado, pero claro también hay otras cuando el clima laboral es bastante agradable, esto es muy importante para los empleados ya que un ambiente de trabajo saludable impacta en el desempeño que estos tengan (Fernández; 2003).

Las relaciones personales son necesarias para que los empleados lleguen a interactuar a un nivel más profundo con el fin de evitar conflictos, rumores, celos e inseguridades, teniendo como resultado un grupo de personas capaces de convivir a pesar de sus diferencias y evitar caer en la monotonía.

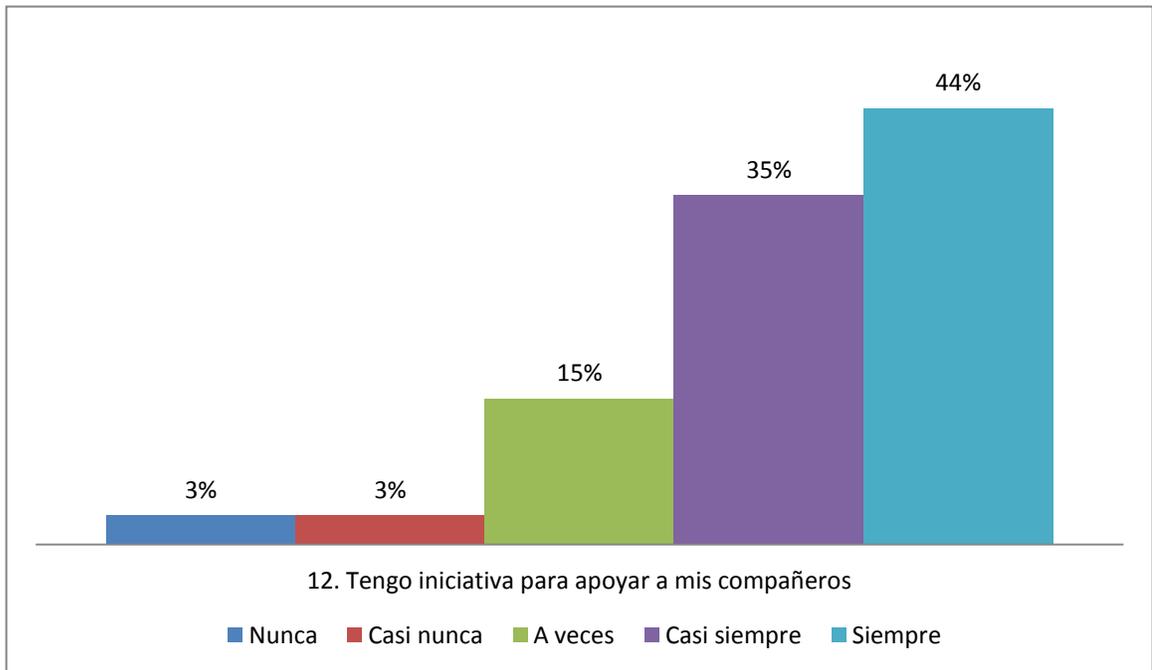


*Gráfica 14. Actividades extra laborales. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Se les cuestionó a los empleados de la Agencia Automotriz si participaban en actividades que no fueran laborales. 38% fue el porcentaje más relevante afirmando que a veces participaban, 21% casi siempre, 12% siempre, 13% casi nunca y por último 16% de los encuestados dijo que nunca participaban en este tipo de actividades.

RRHH era el área encargada de realizar estas actividades, mismas que consistían en festejos donde se incluían a los trabajadores y sus familias: día de las madres, del niño, de la mujer, cumpleaños, independencia de México, san Valentín, baby shower y posada. Además se premiaba a los hijos de los trabajadores que obtuvieron un buen promedio en su ciclo escolar. Los equipos deportivos integrados por trabajadores también formaban parte de estas actividades, la cual fue una iniciativa de estos y el gerente general estuvo de acuerdo.

Cabe mencionar que las personas que participaban en estas actividades son en su mayoría hombres. El equipo consultor se percató que hacen falta actividades para las mujeres, ya que algunas mencionaron que no había actividades donde ellas podían participar.



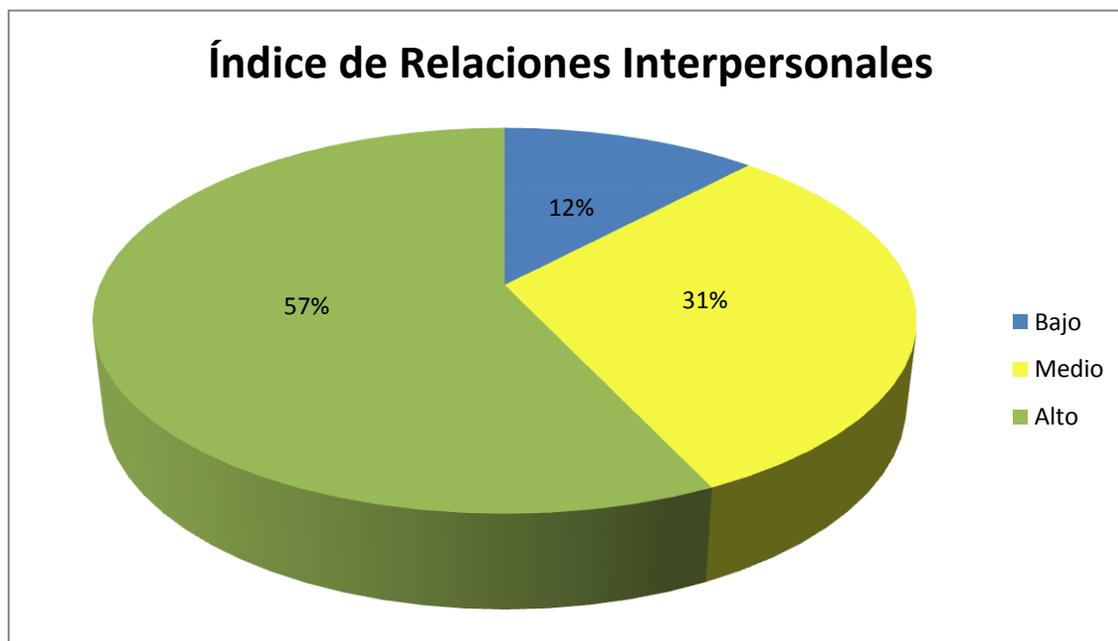
Gráfica 15. Apoyo mutuo. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

El presente gráfico tiene que ver con la iniciativa de los empleados para apoyar a sus compañeros. 44 % de los empleados encuestados afirmaron que siempre la tenían, 35% casi siempre, 15% a veces, la frecuencia nunca y casi nunca tenían 3% ambas.

El gerente general y la gráfica 15 demostraron que sí había iniciativa por parte de los compañeros para apoyarse, sin embargo RRHH mencionó que había ciertos conflictos por la forma de pedir las cosas.

Cuando hay un grupo de personas que realizan actividades similares debe existir el valor de la empatía y considerar que cada individuo tiene habilidades y capacidades diferentes. Es importante fomentar en los empleados que cuando detecten incapacidades en algún compañero, comparta sus conocimientos para que estos ayuden a facilitar su tarea.

El siguiente índice se clasificó en el rango alto debido a su mayor frecuencia de respuestas con: *casi siempre* y *siempre* en un promedio de 57% de los empleados encuestados en la Agencia Automotriz.

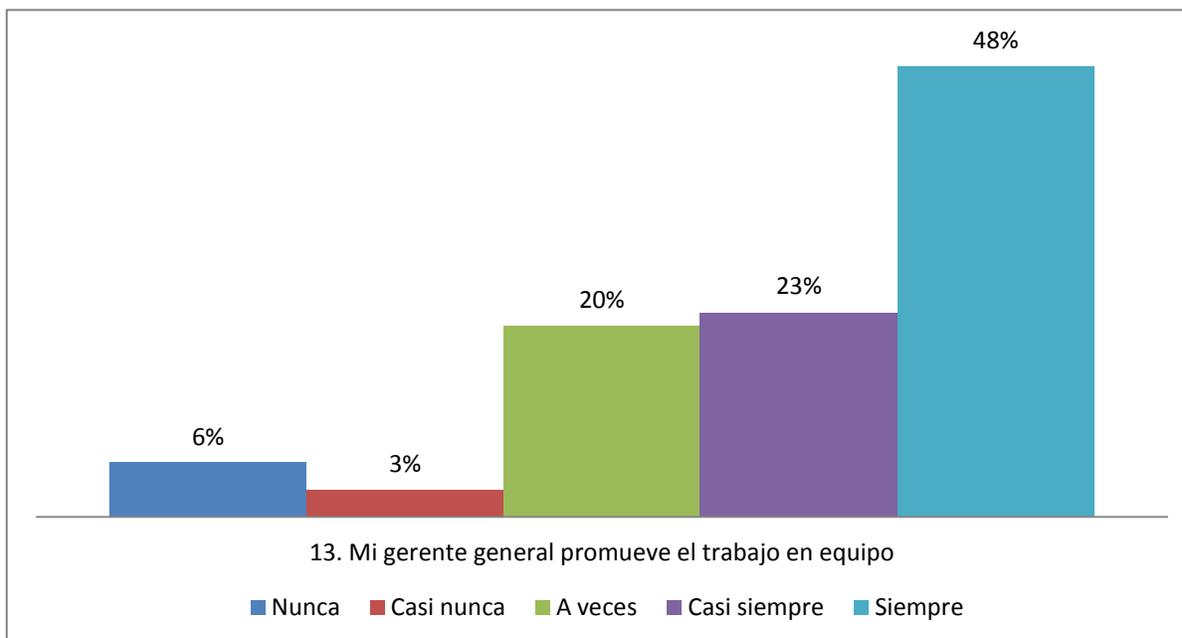


*Gráfica 16. Índice Relaciones Interpersonales. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Las relaciones interpersonales que se daban entre los miembros de la Agencia Automotriz concordaron en lo laboral y personal, determinada como una actividad que se daba por inercia en todos los seres humanos y en una organización, claro está que debía existir un equilibrio entre ambas interacciones, puesto que la laboral ayuda a resolver las situaciones que se presentan y la personal, a que la rutina no sea muy mecanizada y técnica.

En las tres graficas que conformaron este índice se detectaron porcentajes bajos que provocaron que las relaciones no fueran las ideales, dando oportunidad a que estas empeoraran. Es por eso que se debió de buscar la manera de integrar y provocar en los empleados que se relacionaran entre los miembros de su área y de las demás.

### 3.1.5 TRABAJO EN EQUIPO

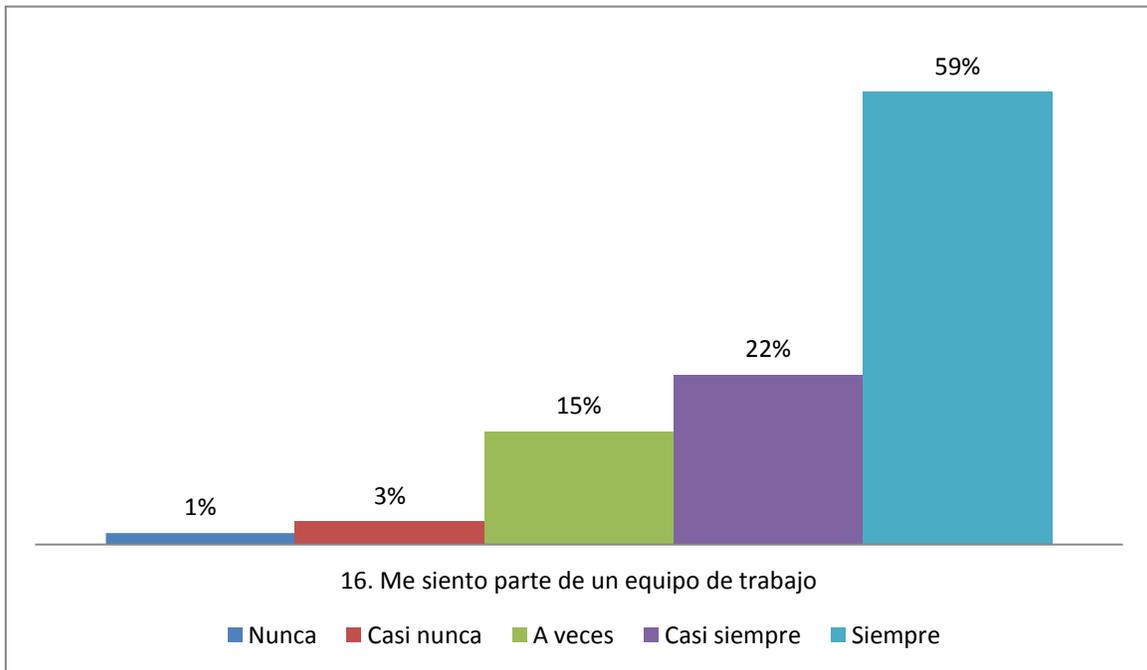


*Gráfica 17. Promoción del trabajo en equipo. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Al preguntarles sobre si el gerente general promovía el trabajo en equipo; 48% de los empleados encuestados afirmaron que siempre lo promueve, 23% casi siempre, el 20% a veces, 3% casi nunca y por ultimo un 6% dice que nunca.

El gerente general aseguro que promovían cursos y capacitaciones para fomentar el trabajo en equipo. Mientras que RRHH consideraba que era importante trabajar en equipo para que el reflejo que se diera al cliente fuera el correcto y que se sintieran satisfechos con el servicio brindado. El trabajo en equipo lo forma un conjunto de empleados que trabajan con base en un mismo objetivo, existe una interacción entre ellos al compartir información sobre los procedimientos y en la toma de decisiones (Colombo; 2003). Según las respuestas de los empleados entrevistados el trabajo en equipo se promovía en juntas, módulos y cursos.

Era necesario que los jefes directos, con quien los empleados tenían más contacto, implementaran el trabajo en equipo en su rutina laboral para que se convirtiera en parte esencial de sus actividades diarias y los empleados adoptaran la iniciativa de cooperar para el beneficio de su área.

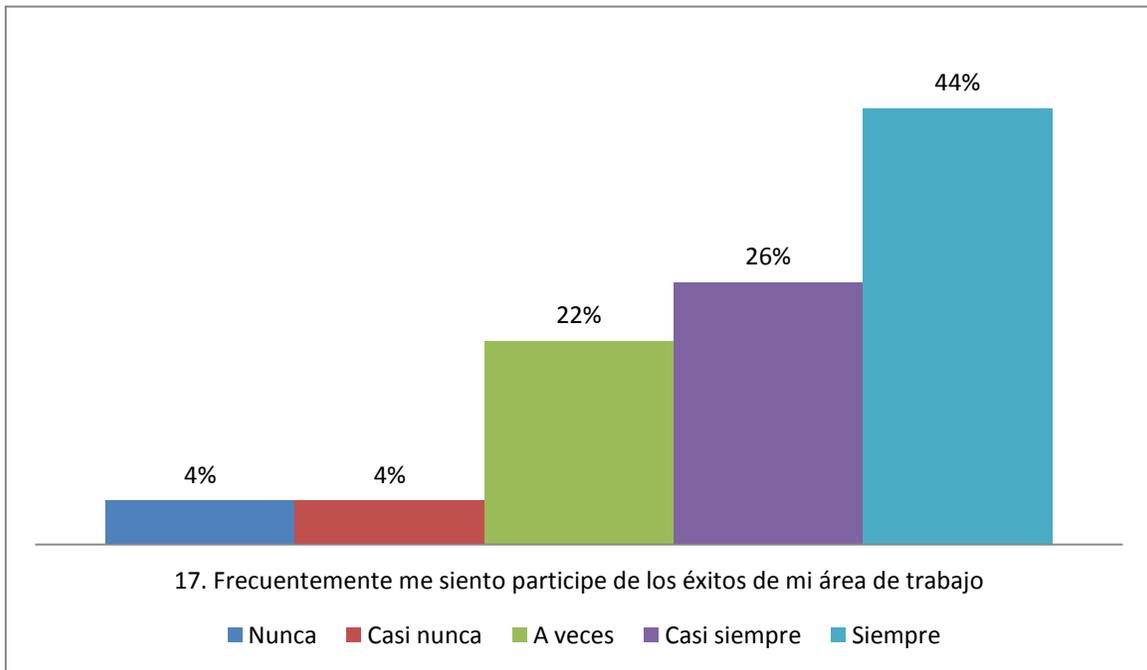


*Gráfica 18. Pertenencia a un equipo de trabajo. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

El siguiente gráfico muestra que 59% de los trabajadores encuestados siempre se sentían parte de un equipo de trabajo, 22% casi siempre, 15% a veces, mientras que 3 % de los empleados dijo que casi nunca y 1% afirmó que nunca.

Se observa que la mayoría de las personas contestaron de manera positiva, sin embargo un 4% aseguró que nunca y casi nunca se sentían parte de un equipo de trabajo. En una organización se busca cumplir con las metas establecidas, para esto es necesario que se trabaje en conjunto y haya participación por igual por parte de todos los empleados, cada quien desempeñando sus funciones, pero teniendo una relación de apoyo mutuo.

RRHH dijo “... hay personas que dicen: que flojera trabajar aquí o no me consideran, como en todas partes...”. A pesar de que el gráfico 16 revelo resultados positivos, el área de RRHH identifico un aspecto que se pudo mejorar. En gerente general dijo que los empleados sí tenían el sentido de pertenencia que necesitaba la empresa.



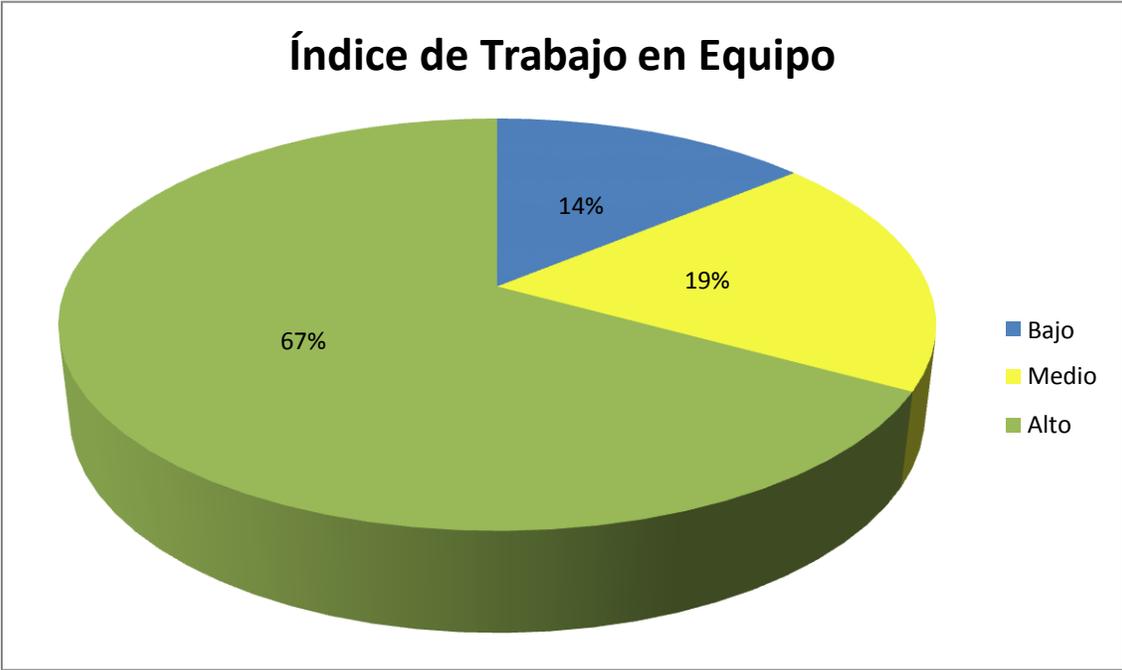
*Gráfica 19. Éxitos del área de trabajo. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En esta gráfica se puede observar si los empleados se sentían partícipes de los éxitos del área en la que ellos laboran. Un 44% de los encuestados afirmaron que siempre se sienten partícipes, 26% casi siempre, 22% a veces, mientras que la frecuencia casi nunca y nunca fueron iguales con un 4% cada una.

El gerente general menciona que sí se sienten parte de los éxitos de su área de trabajo, mientras que RRHH menciona lo contrario, al decir que hacía falta trabajar ese aspecto ya que no se comunicaban los éxitos que tiene la empresa.

Es indispensable que a los empleados se les comuniquen los logros de su área y de toda la empresa, más si se tiene tanto éxito como en la Agencia Automotriz, reconocida a nivel mundial por sus altos índices de ventas y buen servicio. De esta manera el empleado se siente más responsable del trabajo que realiza, sabe que de éste depende que el éxito se mantenga o incluso incremente. Es necesario que para cumplir con esto, el subordinado tenga sentido de pertenencia con la organización.

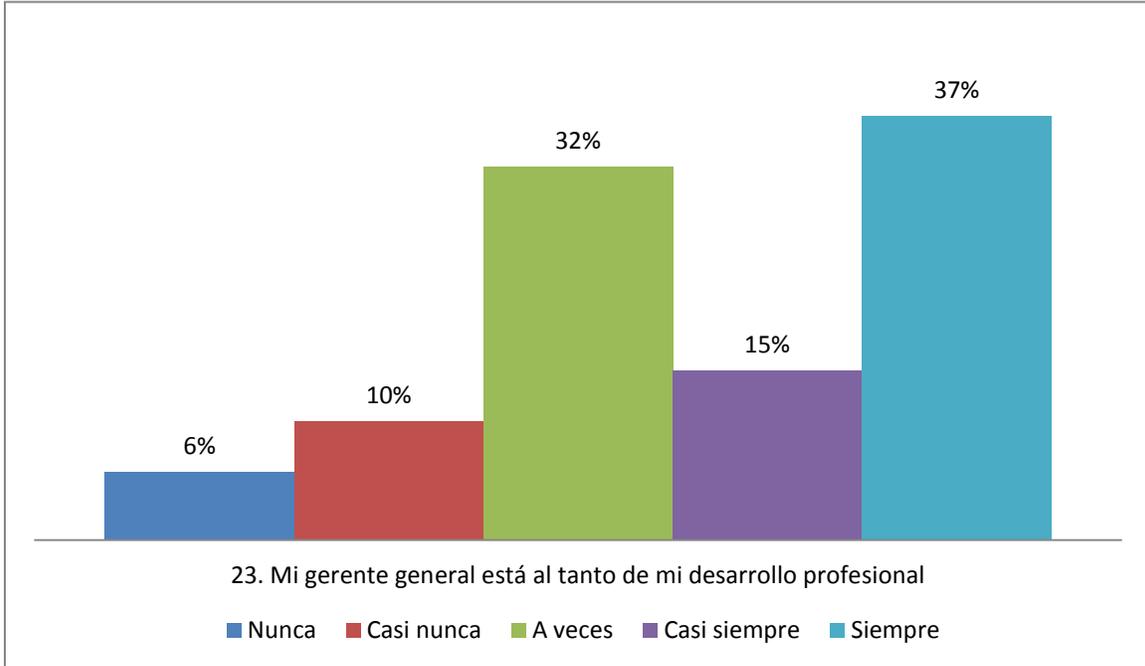
El Índice de Trabajo en Equipo se evaluó con los gráficos 13, 16 y 17, por tener un porcentaje de 67% y ser el mayor se clasifico en un rango alto.



*Gráfica 20. Índice trabajo en equipo. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Al observar los tres gráficos que conforman este índice, el equipo consultor concluyó que sí se promueve y practica el trabajo en equipo, sin embargo es necesario reforzar ciertos aspectos del mismo tomando en cuenta que 14% es un número considerable al que hay que prestar atención y establecer planes de acción que permitan disminuirlo o eliminarlo, antes de que aumente ya que podría complicar la situación, perjudicando la eficacia en las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de metas.

### 3.1.6 INFLUENCIA



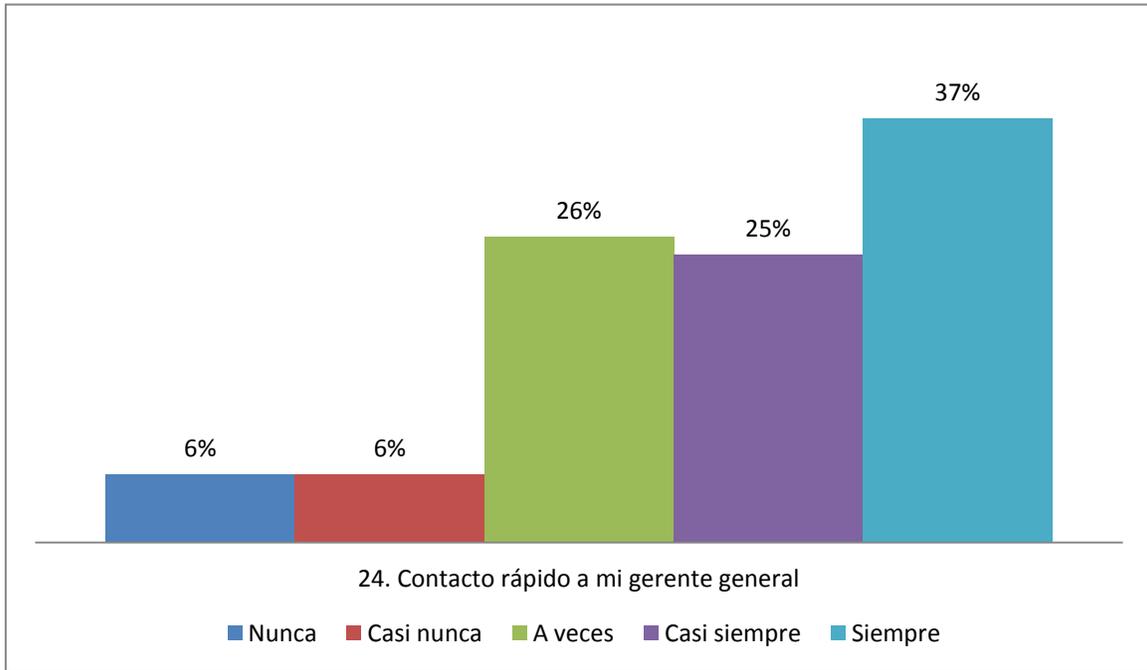
*Gráfica 21. Desarrollo profesional. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Al preguntarles sobre si su gerente general estaba al tanto de su desarrollo profesional, 37% de los encuestados afirmaron que siempre está al tanto, 15% dice que casi siempre, 32% a veces, mientras que un 10% dijo que casi nunca y por ultimo 6% afirmo que nunca está al tanto.

El gerente general menciona que de alguna manera mucha gente que labora ahí empezó desde abajo, ya que se fomenta que hagan trayectoria y carrera dentro de la organización. RH afirma que la política de la empresa es hacer crecer al empleado dentro de la misma, de manera que ellos mismos tengan la oportunidad de ocupar puestos más altos incluso la gerencia. La influencia de los líderes en el desarrollo de los empleados, afecta de manera directa en su comportamiento y desempeño. Los empleados reconocen que el trato entre trabajadores y gerentes es bueno.

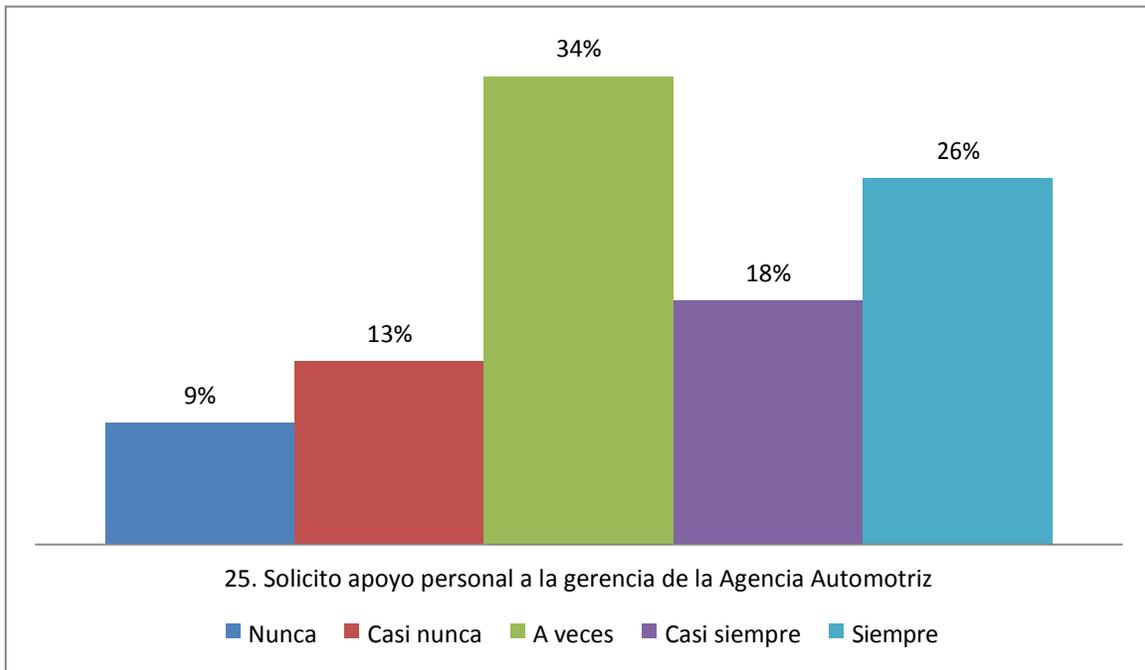
Una forma de procurar este desarrollo es la implementación de cursos impartidos dependiendo de las necesidades de cada área de la Agencia Automotriz. Los

empleados coincidieron en que les gustaría tener cursos de motivación e integración, teniendo en cuenta que si un empleado está motivado, su desempeño es mejor; así mismo, si hay buen liderazgo por parte de los gerentes, los colaboradores realizan su trabajo, lo hacen con iniciativa propia y no lo sienten como una obligación.



*Gráfica 22. Contacto a gerente general. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

El presente gráfico tiene que ver con la rapidez que tienen para contactar al gerente general de la Agencia Automotriz; 37% de los encuestados afirmaron que siempre lo contactan rápido, 25% casi siempre, 26% dicen que a veces, mientras que la frecuencia casi nunca y nunca obtuvieron 6% cada una.



*Gráfica 23. Apoyo personal. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

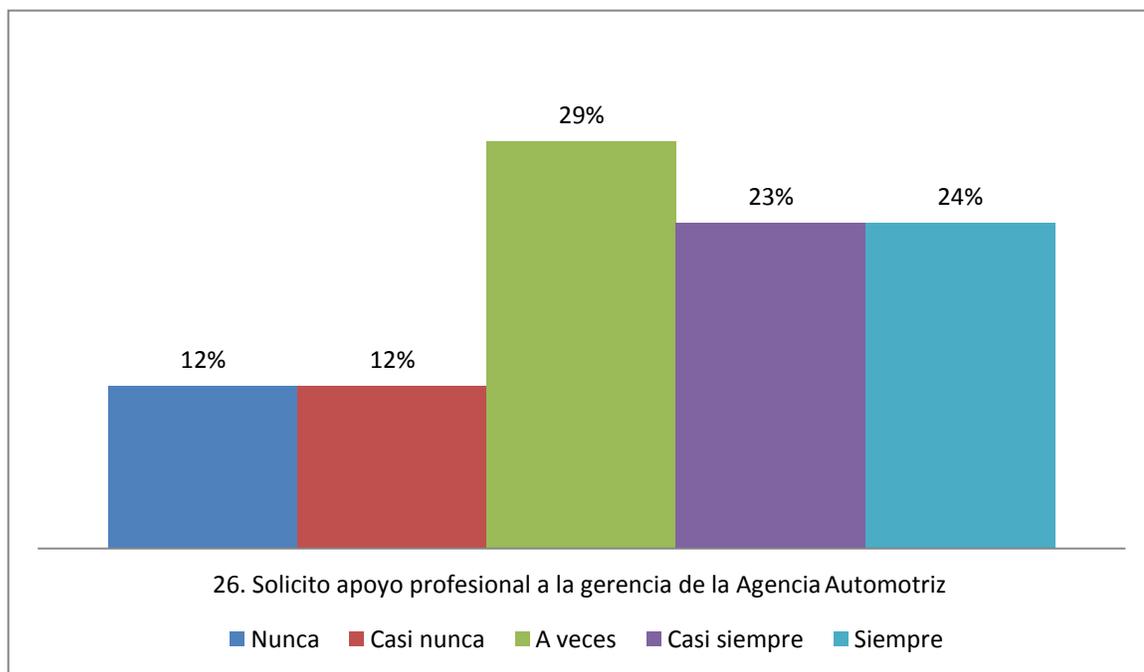
Al cuestionarles a los empleados si solicitaban apoyo personal a la gerencia de la Agencia Automotriz 26 % afirmo que siempre, 18% casi siempre, 34% dijo que a veces, mientras que 13% casi nunca y por ultimo un 9% afirmo que nunca solicita ese tipo de apoyo.

Debido a que cada área tiene su jefe inmediato, los empleados se acercaban al gerente general en su mayoría cuando tenían alguna necesidad personal. Las entrevistas realizadas demostraron que es cierto, las solicitudes de este tipo fueron atendidas y los que no lo han hecho es porque no lo han necesitado, pero saben que se les brindaría el apoyo si lo solicitaban.

Los empleados sienten la libertad de acercarse al gerente general, y esto demuestra que les brinda la confianza necesaria para establecer una relación personal con él.

En la Agencia Automotriz el tipo de autoridad que predomina es la carismática ya que con base en la observación realizada, las entrevistas y encuestas que se aplicaron, a los colaboradores, a la parte gerencial y administrativa concordaron

que se tiene un buen acercamiento con el gerente general, y las relaciones laborales con él son de total cordialidad, así mismo que promueve el trabajo continuo y la autosuficiencia.

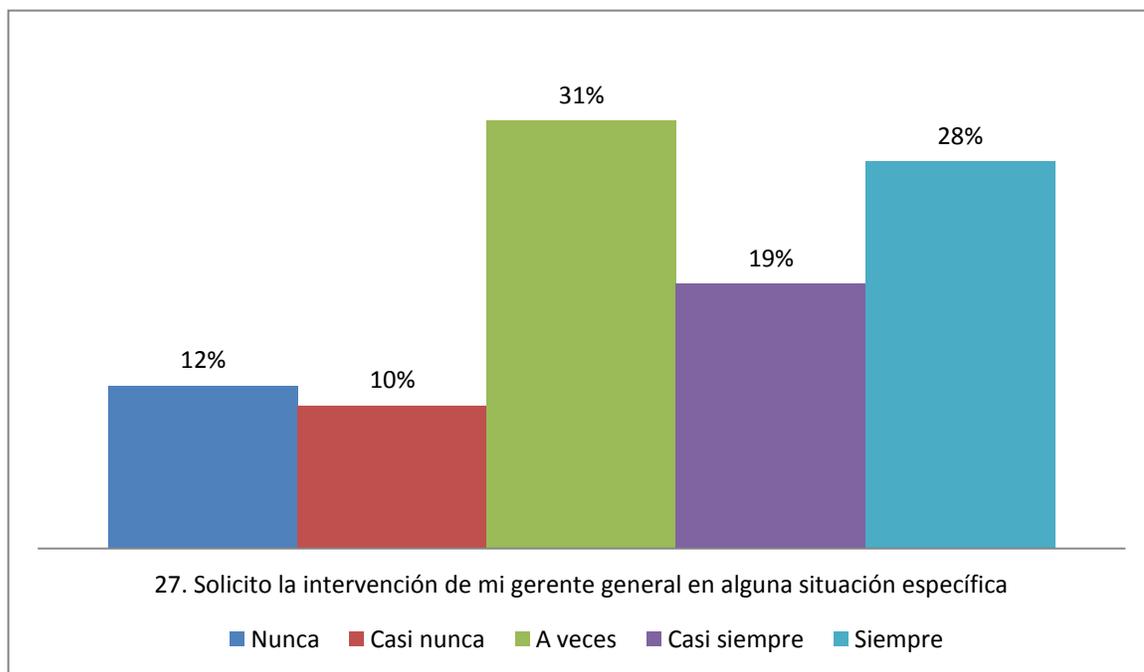


*Gráfica 24. Apoyo profesional. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Al cuestionarles a los empleados si solicitaban apoyo profesional a la gerencia de la Agencia Automotriz 24% afirmó que siempre, 23% casi siempre, 29% dice que a veces, mientras que 12% casi nunca y por igual 12% afirmó que nunca solicita ese tipo de apoyo.

A pesar de que el gráfico señala que sí solicitan apoyo profesional al gerente, con base en las observaciones y entrevistas realizadas el equipo consultor se percató que es más el apoyo que los empleados solicitan a su jefe directo que al gerente general.

Ante esto el gerente general dijo que en la medida en la que haga menos falta, es la medida en que él es mejor gerente, eso significa que tiene un equipo capaz y proactivo, esto refleja que cumple con su objetivo planteado como gerente.

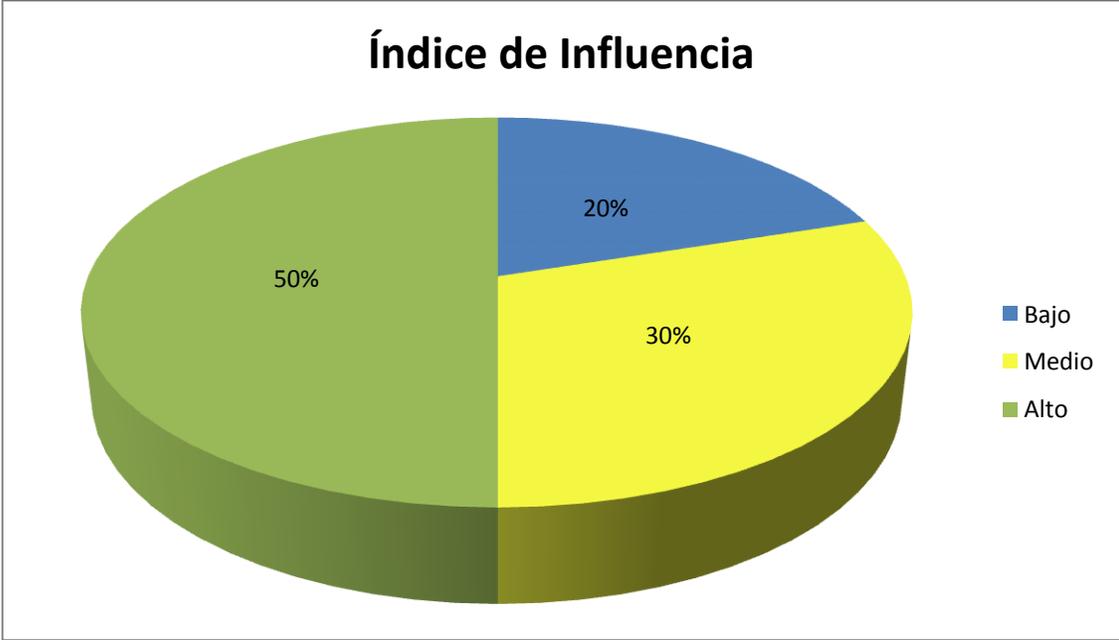


*Gráfica 25. Intervención de altos mandos. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En el presente gráfico se puede observar que un 28 % de los encuestados afirmaron que siempre solicitan la intervención de su gerente general para resolver alguna situación específica, 19% casi siempre, 31% a veces, este fue el más relevante, mientras que 10 % dice que casi nunca y por ultimo un 12% afirmo que nunca solicitan la intervención del gerente general.

Al ser ocasional la solicitud de ayuda por parte del gerente general, significa que ellos pueden realizar su trabajo, sin embargo se lograron identificar algunas situaciones en las que se solicitaba la intervención del gerente general y él los atendía de inmediato.

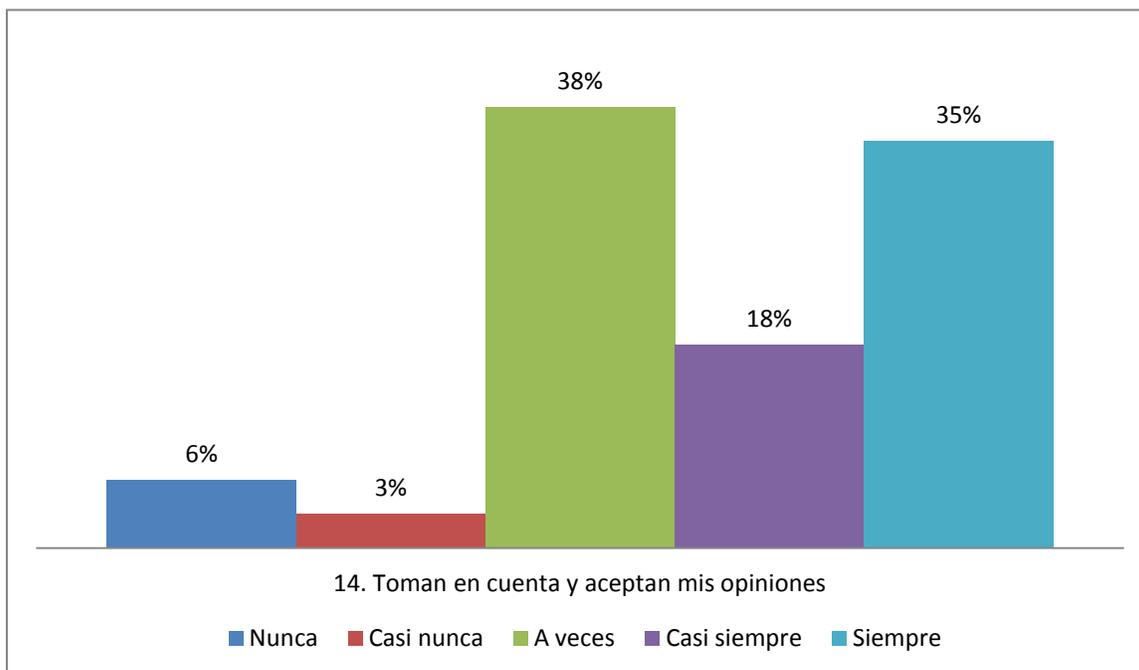
El siguiente índice se encuentra en un rango alto debido a las respuestas de los empleados con una frecuencia en: *casi siempre* y *siempre*, con un porcentaje de 50% del total de los empleados encuestados. La influencia se evaluó con los gráficos 23, 24, 25, 26 y 27.



Gráfica 26. Índice de influencia. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

La presencia del gerente general es notable a pesar de que no tenga contacto directo con los empleados, estos afirmaron que sí existe un trato cordial con él y les inspira confianza.

### 3.1.7 SATISFACCIÓN LABORAL



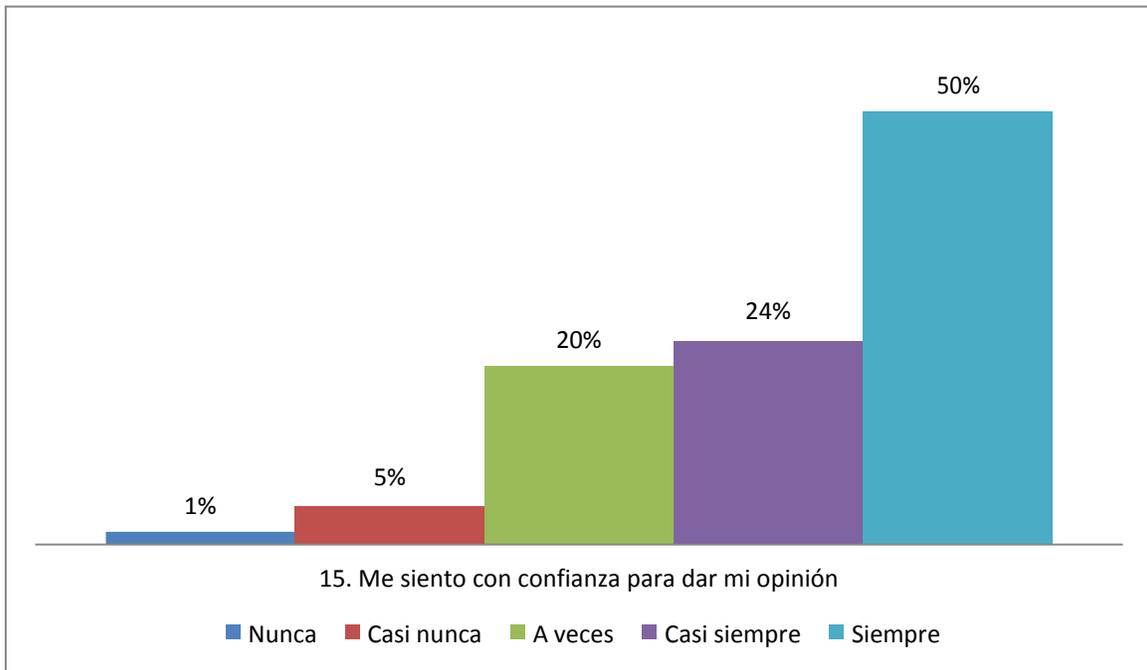
*Gráfica 27. Aceptación de opiniones. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En el presente gráfico se les cuestionó a los empleados si se tomaban en cuenta y se aceptaban sus opiniones; 35% afirmaron que siempre, 18% casi siempre, 38 % fue la de mayor relevancia aunque no hubo mucha diferencia entre la frecuencia a veces y siempre. Por último se obtuvo con un 3 % casi nunca y 6 % nunca.

El área de RRHH confirma que sí se procura tomar en cuenta las opiniones de los empleados, pero que hace falta iniciativa por parte de ellos ya que éstos no se expresan mucho o prefieren no hacerlo por vergüenza. *“Por supuesto que se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, para mí es sumamente importante, yo siento que nadie es dueño de la razón que todos aprendemos todos los días de todos, y para mí no es nada más tomarlos en cuenta...”* gerencia general.

Una organización debe tomar en cuenta que no importa el nivel jerárquico, todo individuo que sea parte de ella debe ser escuchado, ya que son parte de un mismo equipo y buscan el cumplimiento de los objetivos. Un 9% de los

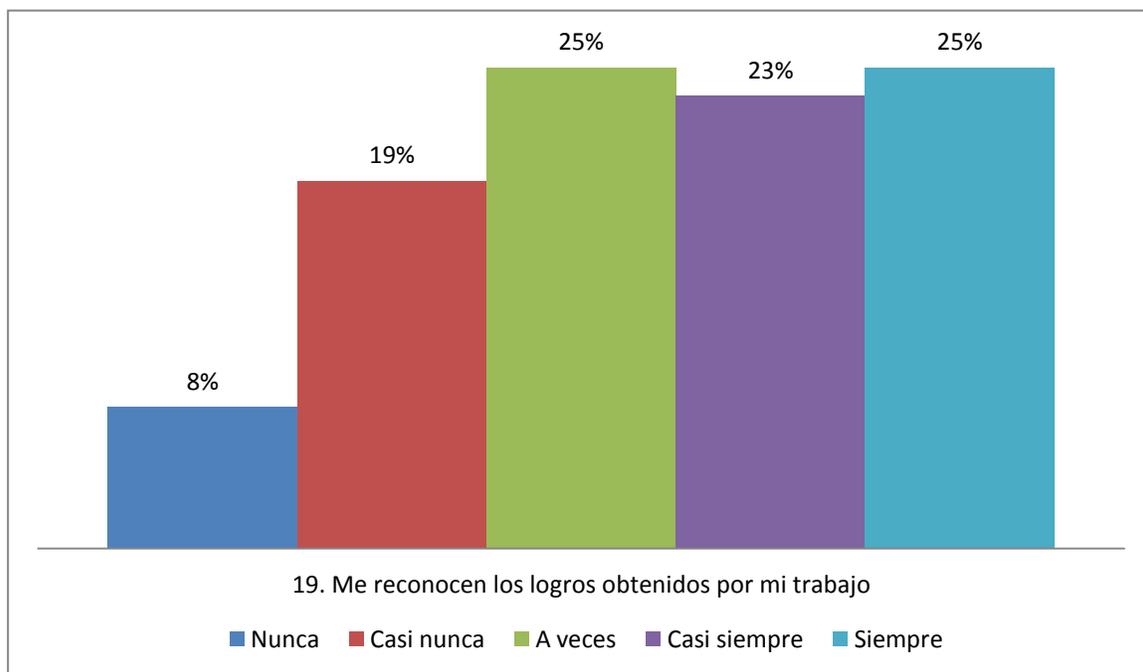
encuestados no se siente partícipe en la toma de decisiones; esto debe ser cambiado cuanto antes, muy probable que se estén desaprovechando grandes mentes. En una empresa como la Agencia Automotriz donde hay distintas áreas, pueden surgir diferentes puntos de vista que hagan de una pequeña idea un proyecto ambicioso que beneficie a la empresa.



*Gráfica 28. Confianza al opinar. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Se les preguntó a los empleados si sentían confianza para dar su opinión. 50% afirmó que siempre la sienten, 24% casi siempre, 20% a veces, mientras que un 5% dijo que casi nunca y por último obtuvo el nivel más bajo con 1% nunca.

No solo se trata de que se tome en cuenta las opiniones de los empleados, sino que estos sientan la libertad de hacerlo sabiendo que se respetará y se buscará la manera de utilizarla. Para que esto pueda suceder, hay que procurar una buena relación entre empleados y gerentes, de no ser así, ellos serán la barrera que causará la inseguridad del trabajador.



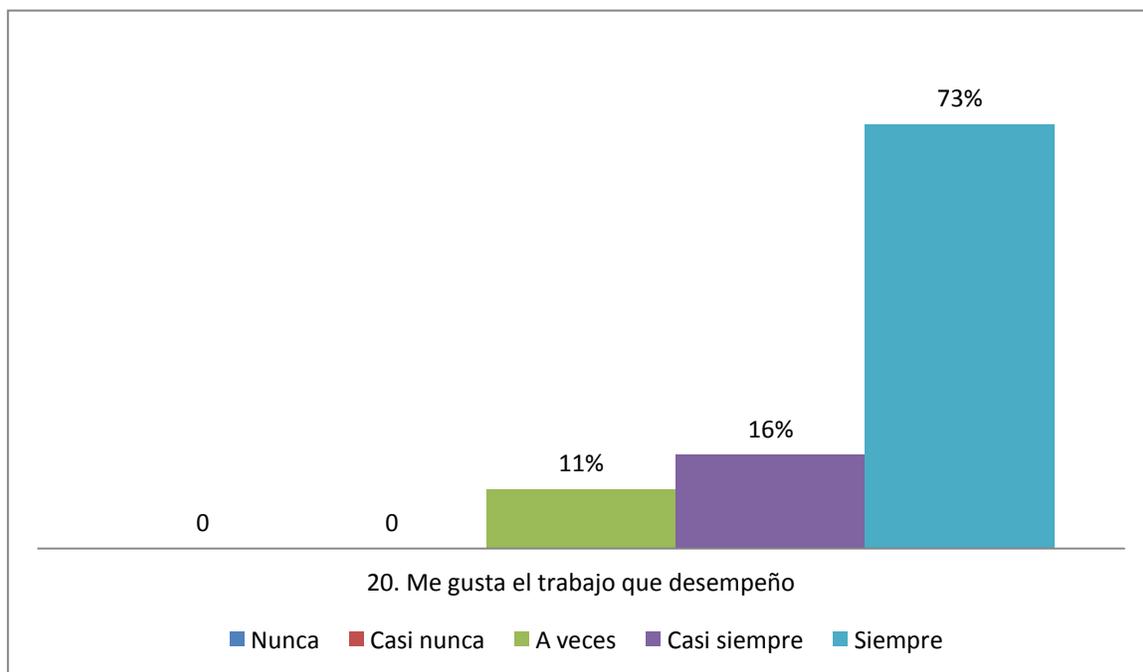
*Gráfica 29. Reconocimiento de logros. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Al cuestionarle a los empleados sobre si se le reconocían los logros en su trabajo no hubo mucha relevancia entre las frecuencias; 25% afirmo que siempre se le reconocen, 23% casi siempre, 25 % a veces, mientras que un 19% dijo que casi nunca; por último 8% afirmo que nunca se le reconocen los logros.

Es importante que a los empleados se les reconozcan los logros, para que sientan que con su trabajo sale adelante la empresa. Además, se sentirán motivados para mejorar su desempeño laboral.

La motivación son procesos que dan cuenta de la intensidad (cuánto se esfuerza la persona), dirección (dirigirse hacia las metas de la organización) y persistencia (cuánto tiempo se esfuerza la persona) por conseguir una meta (Stephen Robbins; 2004).

Mientras que algunos empleados sienten que sí se les reconocen sus logros, RRHH identifica un área de oportunidad en este ámbito, ya que este tipo de reconocimiento no se puede hacer de manera monetaria, es pertinente ejecutarlo con acciones.

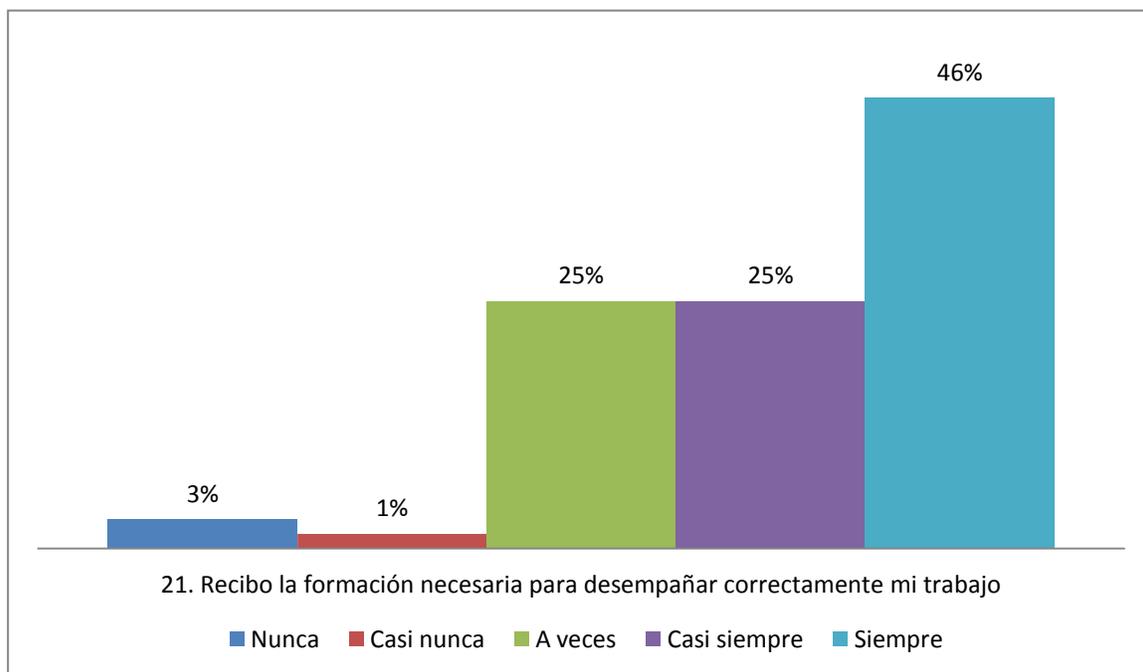


*Gráfica 30. Agrado hacia el trabajo desempeñado. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Es importante que al empleado le guste el trabajo que desempeña. Al cuestionarle esto un 73% afirmó que siempre le gusta su trabajo siendo este el porcentaje más alto, seguido de un 16% con casi siempre 11% a veces.

Cuando una persona se siente cómoda y satisfecha con las actividades que le son asignadas en su área de trabajo, es capaz de realizarlo sin algún impedimento que le permita mejorarlo, disfruta llevarlo a cabo. Es importante que estas actividades no sean monótonas para que el empleado no sienta que cae en la rutina.

Cabe destacar que ninguno de los encuestados le era indiferente realizar su trabajo, como se puede observar en la gráfica.

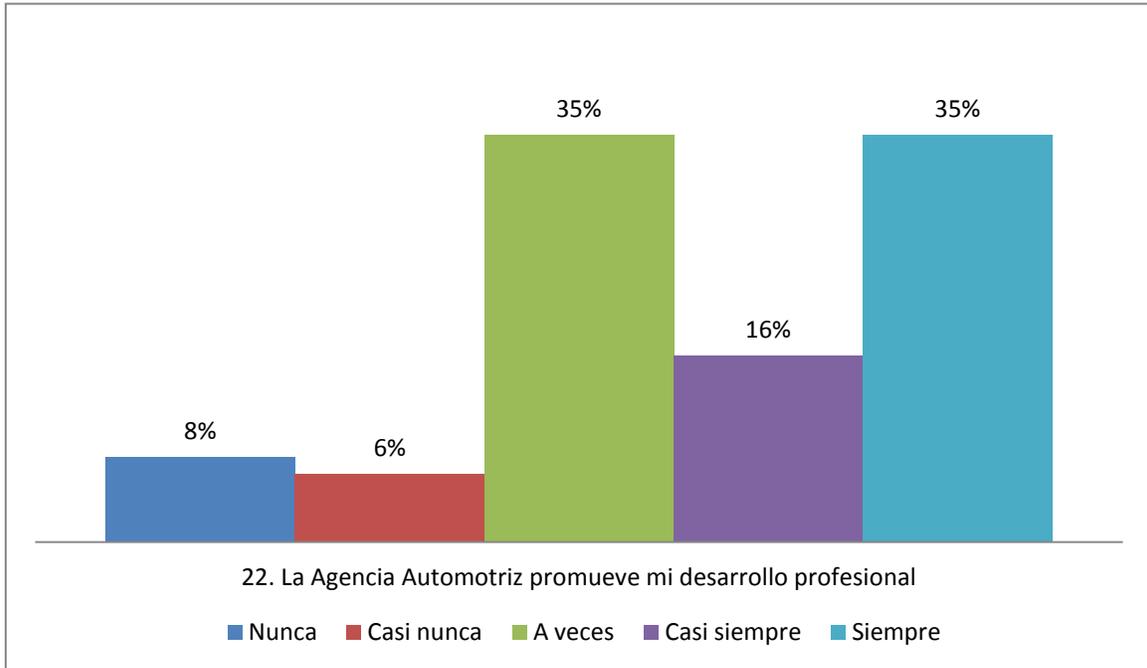


*Gráfica 31. Capacitación laboral. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Al cuestionarles sobre si recibían información para desempeñar correctamente su trabajo un 46% de los empleados encuestados afirmaron que siempre la reciben, la frecuencia casi siempre y siempre obtuvieron el mismo porcentaje 25% cada una, mientras que 1% de los encuestados dijo que casi nunca y por último 3% de los encuestados afirmaron que nunca recibían dicha información.

RRHH reconoce que sí se les daba la información pero que hacía falta prestarle más atención al personal nuevo, para que no se sintieran desubicados.

Es pertinente que se invierta en el empleado desde el momento en que empieza a ser parte del Grupo de la Agencia Automotriz, para hacerle sentir que cuenta con las herramientas necesarias para desenvolverse y cumplir con las metas establecidas.

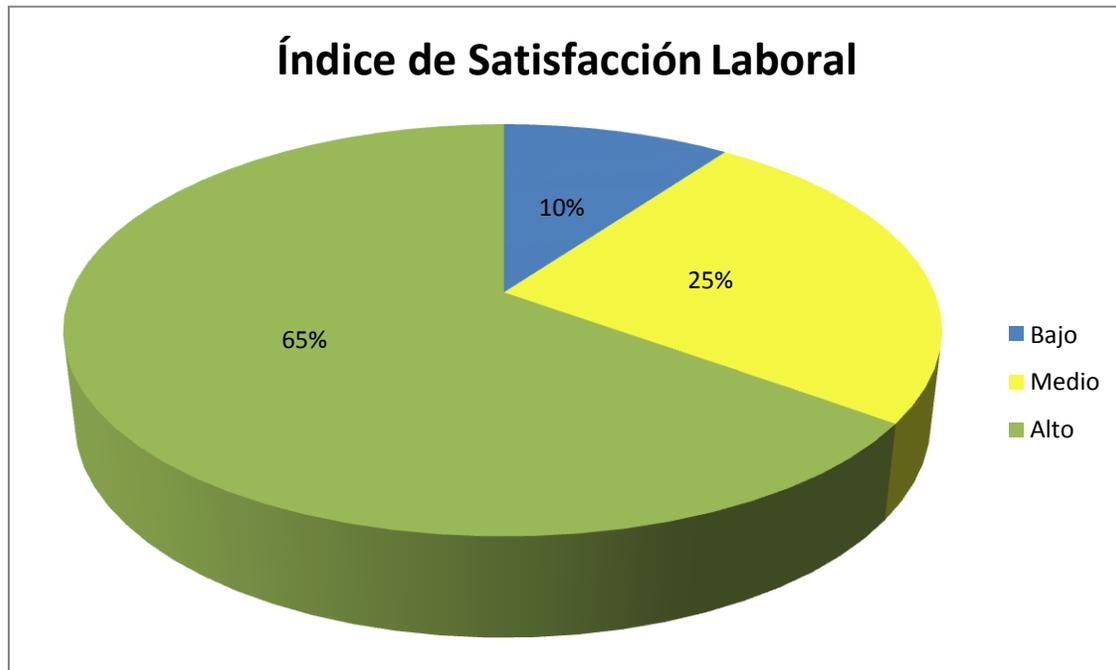


*Gráfica 32. Desarrollo profesional. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

En el siguiente gráfico se puede observar que un 35 % de los encuestados afirmaron que la Agencia Automotriz promueve siempre su desarrollo profesional, 16% de los trabajadores casi siempre, 35% a veces, mientras que un 6% dijo que casi nunca y un 8% afirmó que nunca promueven su desarrollo profesional. Estos últimos porcentajes tienen un nivel bajo y es necesario tomar en cuenta medidas para mejorarlo y evitar que aumente.

Es preferible promover el desarrollo profesional en las personas que ya forman parte de la empresa que contratar a personal nuevo, para quienes es necesario invertir tiempo y dinero con cursos y capacitaciones, además del tiempo que tome que se adapten a las rutinas laborales. En cambio, al destinar recursos de mejora laboral en los mismos empleados, aumenta su motivación y habilidades de desempeñarse en las tareas que les son asignadas.

El índice de Satisfacción Laboral se posiciono en un rango alto con un 65% de los empleados encuestados, que con más frecuencia respondieron: *casi siempre* y *siempre*. Éste índice se calificó con los gráficos: 14, 15, 19, 20, 21 y 22.



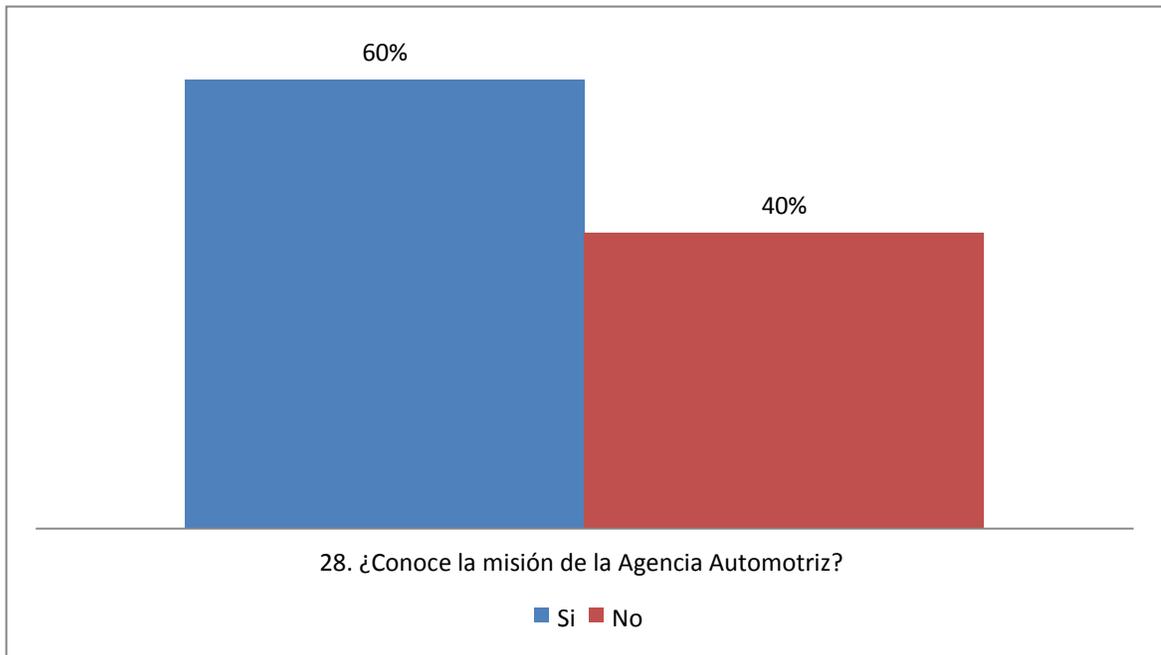
Gráfica 33. Índice satisfacción laboral. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

La satisfacción laboral es la congruencia entre lo que los empleados quieren o esperan de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben. Esto representa una relación entre los empleados y el ambiente de su trabajo (Wright y Davis; 2003).

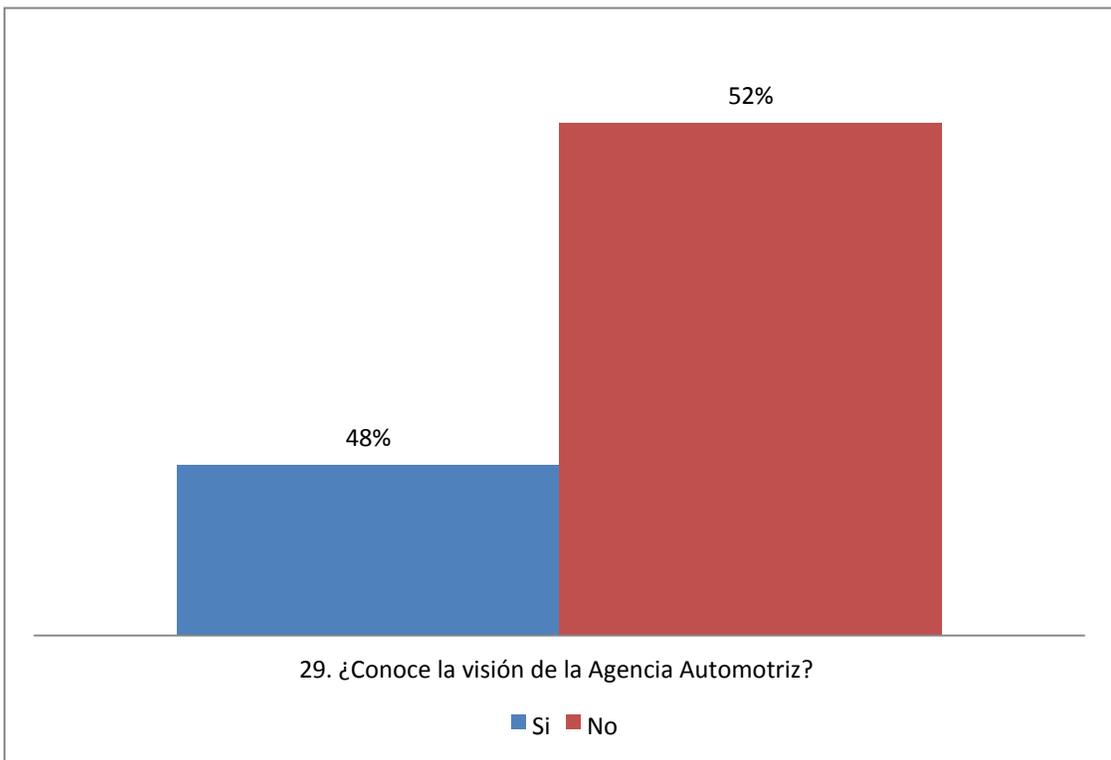
Se concluyó que hace falta reforzar el reconocimiento al desempeño laboral ya que esto influye en la motivación, pudiendo ser un factor negativo para que esta se dé adecuadamente.

Sentir que el trabajo que desempeñas tiene importancia o que se juega un rol indispensable en el equipo, hace que la persona esté más involucrada y quiera desempeñar de una mejor manera su trabajo teniendo así mayor satisfacción laboral.

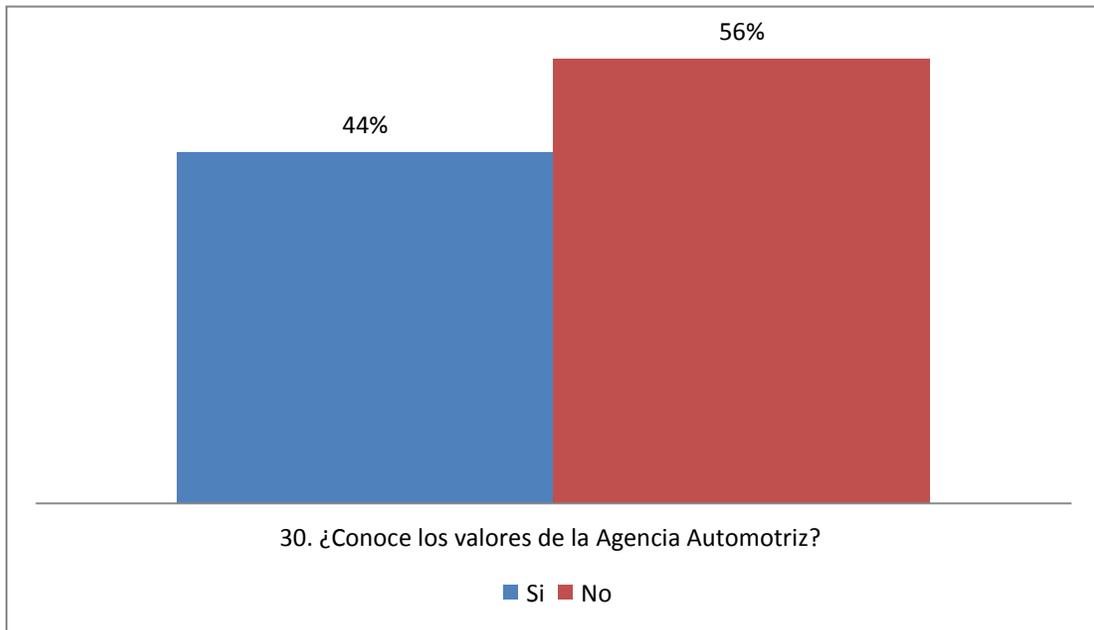
Así como repetir la importancia de cada uno de los empleados, de manera personal y publicada dentro de la organización, los animará para desempeñar de mejor manera su trabajo.



Gráfica 34. Conocimiento de la misión. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)



Gráfica 35. Conocimiento de la visión. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)



*Gráfica 36. Conocimiento de los valores. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

Los estándares de resultados en los gráficos 34, 35 y 36 se encontraron parejos entre las opciones sí y no. A pesar de que afirmaron conocer la misión que es la genera identidad (Alberto M. Balivé, Patricia Debeljul; 2000), visión (es la imagen sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser -Elizabeth Vidal; 2000) y valores, no supieron dar respuesta al pedirles que las escribieran y los que la dieron fue porque la consultaron en el portal de la empresa o con otro de sus compañeros.

Se pudo observar que solo los valores se encuentran visibles, pero no están ubicados en lugares estratégicos. No es necesario que la filosofía organizacional esté visible para que pueda ser vivida en el día a día por toda la organización, ya que al practicarlos, se hacen parte de la vida laboral y son propios de la misma, generando un sentido de pertenencia. Además, los valores se adoptan como actitudes y se convierten en conductas que benefician el desarrollo organizacional.

El gerente general aseguro que se fomentan en juntas, reuniones, cursos y actividades: “...pero al final de cuentas, las cosas que no se están repitiendo constantemente, a veces se pierden...”. RRHH coincide al comentar que los empleados solo reciben esta información en las reuniones antes mencionadas.

### 3.2 ANÁLISIS DEL TEST DE LIDERAZGO

Se aplicó un test para identificar el tipo de liderazgo de los jefes de cada área de la Agencia Automotriz; este incluye las tres competencias con sus respectivas características y en qué consisten.

**Administrativas (gestión):** son las competencias de un líder cuando persigue los objetivos de una organización. Implica:

- **Gestión de recursos:** es importante dedicar tiempo a recursos que hagan funcionar la organización correctamente. Estos pueden ser tangibles (como personas, espacios, recursos económicos) e intangibles (relaciones, imagen de la empresa, logotipo, la marca).
- **Competencias técnicas:** saber cómo se hacen y qué implican las actividades dentro de la empresa es tan valioso como saber quién/es son capaces de realizarlas más efectivamente.
- **Dirección de personas:** debe tener conocimiento de las tareas que realizan los individuos de los que está a cargo e incluirse en esas actividades, además de estar pendiente de las necesidades de los mismos.

Tiene como obligación crear condiciones que permitan desarrollar los talentos y habilidades de sus trabajadores.

**Interpersonales:** son esenciales para liderar de manera adecuada y efectiva, al darle al líder la posibilidad de trabajar mejor con sus colaboradores y jefes cuando se quieren superar retos y aprovechar oportunidades.

- **Percepción social:** tener conocimiento de cómo reaccionan los empleados ante los cambios, cuáles son sus intereses y sus preocupaciones, facilita la anticipación de posibles oposiciones y rechazos por parte de su personal, además de que favorece al tipo de motivación que se les debe dar.

- **Inteligencia emocional:** conocer las emociones de uno mismo y de los demás, comprenderlas, respetarlas y ser consciente de cómo impactan en los demás.
- **Gestión de los conflictos:** el líder debe saber utilizar a favor las situaciones de conflicto, estas permiten la creatividad en la resolución de problemas y provoca una relación más favorable entre los empleados y su jefe.

**Conceptuales:** características propias del líder.

- **Visión:** pensar en un futuro ideal y proyectarlo a los demás para trabajar en conjunto por conseguirlo, implementando valores y objetivos a cumplir.
- **Planificación estratégica:** el desarrollo de la empresa depende de este factor. Las ideas deben ser reflexionadas y estudiadas para saber qué se puede crear, cómo y qué cambios causará. Se deben considerar los recursos materiales y personales con los que se cuenta.
- **Solución de problemas:** depende de la capacidad que tiene para la identificación de un problema, la creación de posibles soluciones, la elección de las más adecuadas y su aplicación.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del instrumento que se utilizó:

|                | Competencia                         |      |          |               |      |          |            |      |          |
|----------------|-------------------------------------|------|----------|---------------|------|----------|------------|------|----------|
|                | Administrativa                      |      |          | Interpersonal |      |          | Conceptual |      |          |
| Gerente        | Bajo                                | Alto | Muy alto | Bajo          | Alto | Muy alto | Bajo       | Alto | Muy alto |
| Servicio       |                                     |      |          |               |      |          |            |      |          |
| Ventas         |                                     |      |          |               |      |          |            |      |          |
| SICREA         |                                     |      |          |               |      |          |            |      |          |
| Administración |                                     |      |          |               |      |          |            |      |          |
| Refacciones    |                                     |      |          |               |      |          |            |      |          |
| Seminuevos     | No se aplicó por asuntos laborales. |      |          |               |      |          |            |      |          |

*Tabla 10. Resultados test de liderazgo.* (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

La tabla muestra los tipos de competencias que Peter Northouse menciona que debe tener un líder.

Fueron asignados colores para los niveles en los que se presenta:

- Bajo
- Alto
- Muy alto

Se puede observar que el ámbito conceptual está en el mejor rango, mientras que el administrativo e interpersonal son los que necesitan reforzarse. Esta teoría plantea que es fundamental que estas tres características sean practicadas por el líder, de su desempeño, depende el de su equipo de trabajo.

# CAPÍTULO IV: PROPUESTAS



“Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida.”

(Cárdenas, 2004)

En este apartado se dan a conocer las propuestas que se plantearon con base a los resultados plasmados en el capítulo anterior.



#### **4.1 PROPUESTA 1: “La semana de tu Agencia”**

**JUSTIFICACIÓN:** Durante los meses octubre y noviembre se aplica una encuesta a nivel nacional sobre clima laboral en la Agencia Automotriz, se pretende que en estas mismas fechas se implementen cursos y actividades para promover la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y la integración de toda la organización.

Con base en los datos arrojados por las encuestas, las entrevistas realizadas y la observación misma, el equipo consultor se percató que hace falta reforzar ciertas áreas del clima laboral para mejorar la productividad en la Agencia Automotriz.

Tener un equipo motivado provoca que cada una de las partes que conforma dicho equipo se sienta partícipe de los procesos dentro de la organización y por ende tienen un sentido de pertenencia y una identidad organizacional. Que esto pueda lograrse en todos los niveles jerárquicos de la organización habla de la manera en la que se da el trabajo en equipo dentro de ésta; al desarrollarse un trabajo eficiente, las personas se sienten animadas y proactivas para integrar el trabajo de cada uno de los colaboradores para bien de la empresa.

Todo esto solo es posible si hay un liderazgo capaz de lograr integrar a toda la organización, englobando cada aspecto que conlleve al éxito de la misma. Lograr que sus equipos de trabajo realicen sus tareas sin la necesidad total de su intervención solo es posible cuando estos conocen a la organización y sus fines.

**Día 1: aplicación de encuesta personalizada de clima laboral y parte introductoria a los cursos**

Las actividades se iniciarán con una ceremonia de inauguración en donde además de presentar el programa de actividades, así mismo se aplicará una encuesta personalizada, para evaluar el clima laboral, partiendo del liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación.

**Día 2 y 3: Cursos de liderazgo y motivación a gerentes.**

**Justificación:**

Los test aplicados a los líderes arrojaron que hace falta reforzar la parte de relaciones interpersonales, los cursos trataran sobre liderazgo pero inclinándose hacia la parte gerencial. De aquí dependerá también el ámbito de motivación, donde se pretende iniciar con los gerentes, y que estos la apliquen con sus subordinados, ya que es importante que a los empleados se les reconozcan los logros, para que sientan que con su trabajo la empresa sale adelante. Para esto es necesario empezar desde lo principal que son los líderes, y al tenerlos motivados, contagiarán a sus colaboradores, quienes al adoptar esta actitud lograrán un mejor desempeño laboral. Los datos arrojados por las entrevistas y encuestas demuestran que es necesario reforzar este ámbito y los empleados mencionaron necesitar este tipo de cursos. Como ya se mencionó se empezará por motivar a los gerentes.

**Objetivo:** Lograr una mayor motivación por parte de los líderes hacia sus colaboradores, para lograr un mejor desempeño laboral; así mismo reforzar las habilidades del liderazgo en cada uno de los gerentes.

## Método de Implementación:

| Público   | Mensaje   | Medio   | Actividad   | Evaluación   |
|---|---|---|---|--|
| Gerentes de cada área de la Agencia Automotriz. | *Mensajes que mejoren la competencia de liderazgo y motivación.<br><br>* Mensajes que motiven a los gerentes, para que ellos a su vez motiven a sus empleados | *Cara a cara (mediante platicas)<br><br>*Herramientas audiovisuales (computadora, cañón, bocinas, etc.) | Cursos anuales a los gerentes de cada área y gerente general. | La motivación que transmiten los gerentes a sus colaboradores se evaluará con una encuesta anual personalizada para los empleados de las diferentes áreas. |

Tabla 11. Propuesta cursos. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

### **Día 4: curso de trabajo en equipo para toda la sucursal de la Agencia Automotriz.**

#### **Justificación:**

Según la información recaba por medio de las herramientas que se aplicaron nos constatamos que hace falta reforzar el trabajo en equipo por parte de todas las áreas y niveles jerárquicos de la Agencia Automotriz, ya que si no se atiende a tiempo puede que disminuya la productividad y la agilidad en los procesos. No basta con saber que se trabaja en equipo, sino que se tiene que saber cómo seguir enriqueciendo esos conocimientos y habilidades para incrementar el desempeño laboral de los colaboradores.

**Objetivo:** Reforzar el trabajo en equipo de todos los colaboradores de la Agencia Automotriz para lograr mayor productividad e integración laboral.

## Método de Implementación:

| Público   | Mensaje   | Medio  | Actividad  | Evaluación   |
|---|---|--|--|--|
| Todos los trabajadores de la Agencia Automotriz | *Qué es el trabajo en equipo<br><br>*Cuál es la importancia del trabajo en equipo<br><br>*Cómo se puede mejorar | *Cara a cara<br><br>*Herramientas multimedia | Cursos anuales a los trabajadores de la Agencia Automotriz | A través de la encuesta anual de clima laboral y con el reflejo de la productividad de la organización |

Tabla 12. Propuesta cursos. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

## Día 5: Rally “Vive tus valores”.

### Justificación:

A ver un área de oportunidad en el tema de filosofía organizacional, se concluyó que debía hacerse una actividad en donde salieran a relucir los valores para poder llevarlos a la práctica y comprendieran la importancia de la conformación de los equipos de trabajo y el valor que tiene cada puesto de trabajo que hay en la empresa.

Para finalizar la semana de la Agencia Automotriz., como parte de la integración del equipo y fomento de la filosofía organizacional se propone un rally en el que se integren equipos conformados por personas de las distintas áreas que componen a la empresa. Dichos equipos se asignarán con base en un sorteo y tendrán que llevar a cabo ciertas actividades divididas en estaciones, donde se fomentará la importancia de cada uno de los integrantes de la organización, así como los valores de la empresa y el trabajo en equipo. Al terminar el rally se llevará a cabo la ceremonia de premiación y la clausura de la semana de la Agencia Automotriz.

**Objetivo:** Lograr la integración de toda la Agencia Automotriz para mejorar el clima laboral de la misma.

### Método de Implementación:

| <b>Público</b>                                  | <b>Mensaje</b>   | <b>Medio</b>                 | <b>Actividad</b> | <b>Evaluación</b>  |
|---|--|------------------------------|------------------|--|
| Todos los trabajadores de la Agencia Automotriz | *Importancia del trabajo en equipo<br><br>*Importancia de vivir los valores de la Agencia Automotriz<br><br>*Importancia de cada puesto de trabajo | *Cara a cara<br><br>*Escrito | Rally integrador | A través de la encuesta anual de clima laboral y con el reflejo de la productividad de la organización |

*Tabla 13. Propuesta rally. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

## 4.2 PROPUESTA 2: Filosofía Organizacional.

### JUSTIFICACIÓN:

Puesto que las encuestas arrojaron que pocos empleados en realidad conocen la misión y la visión, esta es un área de oportunidad que podemos desarrollar, como bien lo dijo el gerente general, “...al final de cuentas las cosas que no se están repitiendo constantemente pues se pierden a veces...”

Estar observando de manera continua la filosofía organizacional, mediante la creación de videos que se reproducirán en las pantallas dentro de la agencia, hará que las personas estén cada vez más familiarizadas con la misión, la visión y los valores, al mismo tiempo que los clientes conocerán un poco mas cómo es el trabajo dentro de la Agencia Automotriz.

**OBJETIVO:** Reforzar la filosofía organizacional.

### MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN:

| Público                            | Mensaje                        | Medio                   | Actividad  | Evaluación  |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--|---|
| Empleados de la Agencia Automotriz | *Misión<br>*Visión<br>*Valores | Pantallas de televisión | *Se reproducirán diario videos que contengan la misión, la visión y los valores. | A través de la encuesta anual de clima laboral y con el reflejo de la productividad de la organización. |

Tabla 14. Propuesta vídeos. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

### 4.3 PROPUESTA 3: Tu espacio en tu Agencia.

#### JUSTIFICACIÓN:

A partir de los resultados de las encuestas aplicadas, nos dimos cuenta que hace falta reforzar el hacer sentir parte de los logros de la empresa, ya que un 14% del total de encuestados dicen no sentirse partícipes y quedan en un nivel bajo. Además de proporcionarles un espacio en donde se les reconozca su desempeño mensual. Así mismo, en las encuestas aplicadas al preguntar sobre si eran partícipes de actividades extra laborales, la gran mayoría afirmó que solo participa en las actividades dentro de la empresa, pero en cuanto a las actividades deportivas en muy poca medida.

Se propone un mural en donde se plasmen los logros obtenidos durante el mes; así mismo anunciar a los cumpleaños del mismo, publicar los resultados de los partidos de béisbol y fútbol, además de avisos sobre temas en general, formalizando la comunicación interna.

**OBJETIVO:** Que los colaboradores tengan un espacio para que les sean reconocidos sus logros, puedan ver los cumpleaños, el marcador de las actividades deportivas o extra laborales, así como anuncios relacionados con la organización

#### MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN:

| Público                            | Mensaje   | Medio  | Actividad   |
|------------------------------------|---|--|---|
| Empleados de la Agencia Automotriz | *Cumpleañero del mes<br>*Logros obtenido<br>*Marcadores de torneos<br>*Avisos laborales | Periódico mural en el comedor de la Agencia Automotriz | Publicaciones mensuales y conforme a la necesidad que exista. |

Tabla 15. Propuesta periódico mural. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)

#### **4.4 PROPUESTA 4:** Creación de un área de comunicación social.

##### **JUSTIFICACIÓN:**

La comunicación es el sustento y la guía, la cual tiene como papel principal la dinámica organizacional como un eje estratégico.

Partiendo de que necesitamos implementar las propuestas dichas en apartados anteriores, es necesario contar con un equipo especializado en comunicación organizacional, capaz de realizar estas actividades, es difícil que una sola persona pueda lograrlo. Si bien en la Agencia Automotriz. Se cuenta con el área de Recursos Humanos, no es suficiente para atender este tipo de necesidades, y al contar con área de comunicación social se ayuda a eficientizar el trabajo de RRHH. Esta área está dirigida al capital humano de la Agencia Automotriz., para que se identifiquen con los objetivos de la empresa y así mejorar la productividad; comunicación social estará abierta a todo aquel empleado que quiera aportar ideas para la mejora de esta organización.

**OBJETIVO:** Darle importancia a los colaboradores de la Agencia Automotriz.

# CONCLUSIÓN



A la conclusión se le llama también síntesis y no es más que la interpretación final de todos los datos con los cuales se cierra la investigación iniciada. “Sintetizar es recomponer lo que el análisis ha separado, integrar todas las conclusiones y análisis parciales en un conjunto coherente que cobra sentido pleno...”

(Sabino; 2003)

En este capítulo se presenta una síntesis de lo que se llevó a cabo, lo que se logró y los objetivos cumplidos.



Al haber concluido esta investigación, confirmamos que la comunicación dentro de la Agencia Automotriz de Hermosillo, Sonora se da en todos los sentidos, desde una dirección ascendente, descendente y horizontal, hasta de manera informal, que fluye de forma natural y continua.

En general se vive un ambiente de trabajo saludable, los empleados interactúan entre sí, se conocen a pesar de colaborar en distintas áreas de la agencia, ellos entienden ese sentido de pertenencia.

Una de las áreas de oportunidad más fuerte va encaminada al conocimiento de la filosofía organizacional, ya que ellos afirman vivir los valores, trabajar en su misión para cumplir con la visión de la Agencia Automotriz, sin embargo no saben las denominaciones de los valores, ni conocen al pie de la letra la misión y visión de la misma.

A pesar de las afirmaciones de los empleados, el equipo consultor determinó que es necesario conocer la filosofía para determinar si en realidad la están viviendo y en qué sentido la están tomando. No basta con sólo tener el conocimiento de su existencia, se debe conocer el trasfondo de la misma para así apropiarse de ella.

Es posible que los valores sean un poco más complicados de aprender, debido a la complejidad en las palabras que usan, ya que son poco comunes y sus significados no son tan conocidos. Siendo necesario que los empleados comprendan cómo éstos se practican en sus actividades laborales, comprendiendo su aplicación más que su significado. En cuestión a la enseñanza de la misión y visión, es pertinente que se fomente su significado, evitando que la aprendan de memoria y promoviendo su entendimiento a fondo.

Además, si los empleados conocen la filosofía, se tiene la seguridad de que se sentirán motivados al realizar sus actividades, el entender que su trabajo tiene un propósito importante dentro de la organización. Para que esto se lleve a cabo de manera correcta, los líderes deben tener comprometerse en mantener en la mente de los empleados su importancia y así implementar estrategias de mejora en este

rubro. Debe ser parte de las actividades diarias y retomar su importancia cada vez que sea posible.

Los principales factores son el tener motivado a los equipos de trabajo en todas las áreas, sin descuidar las de menor rango jerárquico ya que de ella emanan más las áreas de oportunidad que deben ser aprovechadas en su totalidad. Además de mantener bien posicionada la filosofía organizacional para poder crear una identidad entre los colaboradores y que con esto siempre tengan bien fijadas las metas y objetivos a alcanzar.

A través de actividades de integración se pretende provocar en los trabajadores una participación constante y dinámica de todas las áreas para crear un clima laboral eficiente y llevadero. Es importante que los empleados convivan en otros ambientes que no sean solo laborales, para que se permitan conocerse a un nivel más personal y favorezca su relación, consiguiendo mejorías en el trabajo en equipo.

En la Agencia Automotriz. La parte gerencial sabe y conoce de estos factores, pero en ocasiones no se tiene el conocimiento de cómo aplicarlo y mantener todos estos aspectos para llevar a la empresa a su nivel óptimo; es por ello que al contar con un área de comunicación que trabaje para conseguir y mantener los estándares de comunicación interna en su nivel más alto, hará que la organización eleve por si misma estos estándares y así logre posicionarse en el éxito. Teniendo un área especializada y dedicada solo a estas actividades será fácil y preciso obtener un cambio positivo.

Para que una organización funcione en su totalidad se necesita contar con un liderazgo capaz de manejar ciertos asuntos que lleven a un óptimo desempeño de las funciones de cada miembro de ella. Se debe ver al liderazgo como un proceso completo, donde los empleados son el reflejo de la realidad que se vive en cada área y en la organización.

Como equipo consultor, hemos aprendido que no solo basta con conocer la percepción que tienen los empleados sobre su empresa, sino que una parte

fundamental es saber y conocer cómo los líderes de la misma se perciben y perciben a su empresa, así como el punto de vista de los empleados, quienes conocen a fondo y pueden describir las interacciones, rutinas y dinámicas de la organización. Debido a esto, ellos son los indicados para señalar las partes que tienen oportunidad de mejorar.

Para lograr realizar un buen diagnóstico es necesario intervenir en cada área de la organización, conocer y comparar las distintas opiniones para dar propuestas de mejora basándonos en autores que ayuden a explicar los fenómenos organizacionales para poder llevarlos a la práctica y dar soluciones de calidad y funcionalidad.

Implementar propuestas de mejora permitirá ayudar a dar solución a las áreas de oportunidad encontradas dentro de la agencia, ya que las recomendaciones van encaminadas a la mejora continua de la organización.

# BIBLIOGRAFÍA



“Una referencia bibliográfica es un conjunto mínimo de datos que permite la identificación de una publicación o de una parte de la misma y todo tipo de contenedor de información.” Montaner (1999)

A continuación están plasmadas las referencias que se utilizaron para el respaldo de información de la investigación.



1. Alberto M. Balivé, Patricia Debeljul, Misión y valores: La empresa en busca de su sentido, 2000
2. BARAHONA V, Jorge. "Estilos De Liderazgo Y Valores", 2004.
3. Bravo, G. M. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad Nacional de Guanajuato.
4. Contreras, A. C. Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado.
5. Elizabeth Vidal Arizabaleta; Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, 2000.
6. García S. y Dolan S. "LA DIRECCIÓN POR VALORES" McGrawHill, 1997.
7. Golhaber, G. M. (1984). Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana.
8. MARCELO A. COLOMBO. Ponencia 2º Congreso Argentino de Administración Pública. Córdoba, 2003.
9. María Teresa Palomo Badillo. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Pozuelo de Alarcon, Madrid: ESIC.

10. Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un metodo de analisis para su intervenció. Bogota: Universidad del Rosario editorial.
11. Palomo, María (2011) Liderazgo de motivación de equipos de trabajo. México: alfaOmega.
12. Robbins, S., (2004). *Comportamiento organizacional*. 10th ed. Atlacomulco: Pearson Educación de México
13. Schnaider, R., Zarowsky, M., & Llamazares, K. (2005). *Comunicación para principiantes*. Buenos Aires: Era Naciente SRL.
14. Schwartz and Davis, La Culturocracia Organizacional en México, 1981

## Referencias electrónicas

1. Albert y Whetten (1985) Gioia, e. a.(1994). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. Obtenido de <http://www.redayc.org/pdf/2033/203318388009.pdf> Revista Electrónica Nova Scientia, (2011)
2. Brunet, L., (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. 2nd ed. México D.F.: (Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.<sup>a</sup> ed.). Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=test+>)
3. Cualitativo-Cuantitativo-Mixto. (10 de enero de 2013). Obtenido de <http://elsociologo.wordpress.com/2013/01/10/investigacion-social-cualitativo-cuantitativo-mixto/>
4. Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Consultado el 01 de diciembre de 2014 en el Word Wide Web: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>

# ANEXOS



“Los anexos constituyen una sección adicional a la organización del trabajo. Su finalidad es proporcionar información extra acerca del tema de estudio. Por lo tanto, es todo aquel material que sirve como complemento al trabajo y el tema de estudio como artículos, estadísticos, gráficos, fotografías, mapas, tablas, entre otros.”

Pérez (2006)

Enseguida se dan a conocer los instrumentos que se utilizaron y todo aquello que respalda la elaboración de la investigación.



## **ANEXO 1.**

### **Entrevistas semiestructurada para Recursos Humanos y Gerente General**

#### **INFORMACIÓN GENERAL**

¿Cuál es su labor oficial en esta empresa?

¿Realiza alguna otra actividad además de la ya mencionada?

¿Cuántos años tiene laborando aquí?

#### **COMUNICACIÓN INTERNA**

¿Los empleados envían información a sus altos mandos? ¿Qué medios utilizan?

¿Los empleados reciben información de sus jefes? ¿Qué medios utilizan?

¿Los empleados de un mismo nivel se comunican entre sí? ¿Qué medios utilizan?

¿Qué tipo de mensajes se envían a los empleados?

¿Qué tipo de mensajes envían los empleados?

¿En qué medida se dan las relaciones laborales?

¿En qué medida se dan las relaciones personales?

¿Hay relación entre áreas?

#### **CLIMA LABORAL**

¿Cómo califica la relación entre los trabajadores?

¿Se apoyan entre sí?

¿Promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo?

¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores?

¿Considera que los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo?

¿Se motiva a los trabajadores? ¿Cómo?

¿En esta empresa se fomenta el desarrollo profesional de sus empleados?

¿Qué actividades realiza a favor de los empleados? ¿En qué consisten?

¿Cómo planea estas actividades?

¿Cómo cree que se sienten los empleados trabajando en la Agencia Automotriz?

¿Cree que los empleados se sienten partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

¿Las condiciones de trabajo son seguras?

¿A los trabajadores se les reconocen los logros obtenidos de su trabajo? ¿De qué manera?

¿Cree que les gusta el trabajo que desarrollan?

¿Se les da la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

¿Los empleados conocen la misión, visión y valores de la organización?

¿Considera que se cumple con la misión y visión de la organización?

¿Se practican los valores?

¿Cuál cree que sea la opinión que tienen sobre la empresa?

¿Cree que se sienten orgullosos de ser parte de la Agencia Automotriz?

¿Cómo cree que podría mejorarse el clima laboral en la Agencia Automotriz?

## ANEXO 2.

### Cuadro de observaciones de la entrevista

| PREGUNTAS   | OBSERVACIONES |
|---|---------------|
| <p><b>COMUNICACIÓN INTERNA</b></p> <p>1. ¿Los empleados envían información a sus altos mandos?<br/>¿Qué medios utilizan?</p> <p>2. ¿Los empleados reciben información de sus jefes? ¿Qué medios utilizan?</p> <p>3. ¿Los empleados de un mismo nivel se comunican entre sí?<br/>¿Qué medios utilizan?</p> <p>4. ¿Qué tipo de mensajes se envían a los empleados?</p> <p>5. ¿Qué tipo de mensajes envían los empleados?</p> <p>6. ¿En qué medida se dan las relaciones laborales?</p> <p>7. ¿En qué medida se dan las relaciones personales?</p> <p>8. ¿Hay relación entre áreas?</p>  |               |
| <p><b>CLIMA LABORAL</b></p> <p>9. ¿Cómo califica la relación entre los trabajadores?</p> <p>10. ¿Se apoyan entre sí?</p> <p>11. ¿Promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo?</p> <p>12. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores?</p> <p>13. ¿Considera que los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo?</p> <p>14. ¿Se motiva a los trabajadores? ¿Cómo?</p> <p>15. ¿En esta empresa se fomenta el desarrollo profesional de sus empleados?</p> <p>16. ¿Qué actividades realiza a favor de los empleados? ¿En qué consisten?</p> <p>17. ¿Cómo planea estas actividades?</p> <p>18. ¿Cómo cree que se sienten los empleados trabajando en la Agencia Automotriz?</p> |               |

|   |  |
|---|--|
| <p>19. ¿Cree que los empleados se sienten partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?</p> <p>20. ¿Las condiciones de trabajo son seguras?</p> <p>21. ¿A los trabajadores se les reconocen los logros obtenidos de su trabajo? ¿De qué manera?</p> <p>22. ¿Cree que les gusta el trabajo que desarrollan?</p> <p>23. ¿Se les da la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p> |  |
| <p><b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>24. ¿Los empleados conocen la misión, visión y valores de la organización?</p> <p>25. ¿Considera que se cumple con la misión y visión de la organización?</p> <p>26. ¿Se practican los valores?</p> <p>27. ¿Cuál cree que sea la opinión que tienen sobre la empresa?</p> <p>28. ¿Cree que se sienten orgullosos de ser parte de la Agencia Automotriz?</p>               |  |

*Tabla 16. Guía de observaciones para la entrevista a gerente general y RRHH. (Bustamante Higuera, Escalante Millanes, Luque Moreno, Morales Valle, Muñoz Valle; 2014)*

### **ANEXO 3.**

#### **Entrevista para empleado por área:**

##### **COMUNICACIÓN INTERNA**

¿Cómo se comunica con sus jefes? (cita, puerta abierta, correo, etc.)

¿Hay retroalimentación?

¿Ellos también se comunican con usted? ¿Cómo?

¿Tiene comunicación con sus compañeros de otras áreas? ¿Cómo se comunican?

¿Cómo es la relación con sus compañeros?

##### **LIDERAZGO**

¿Cómo es la relación que tiene con su jefe? (Personal, laboral)

¿Le brinda apoyo en asuntos personales cuando lo solicita?

¿Es fácil contactar a su jefe?

¿Es respetuoso?

¿Lo apoya cuando hay algo que se le dificulta hacer?

¿Tiene una buena relación con él?

¿Es sólo laboral, o también personal?

¿Su jefe promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo?

##### **MOTIVACIÓN**

¿Siente que forma parte de un equipo de trabajo?

¿Cómo lo motivan? (Por parte de los dos jefes y de sus compañeros)

¿Se le reconocen sus logros laborales? ¿Cómo? (Por parte de los dos jefes y de sus compañeros)

¿Cómo le gustaría que lo hicieran?

¿Hay oportunidad de crecimiento?

¿Le imparten cursos de algún tipo? ¿Cuáles?

¿Qué tipo de cursos le gustaría?

Respecto a las actividades extra laborales como festejos y deportes, ¿participa?

¿Cuál es la que más le gusta y por qué?

¿Hay alguna que no le guste? ¿Por qué?

¿Le gustaría que se implementara alguna en especial?

¿Toman en cuenta sus opiniones? (Jefes y compañeros)

¿Siente que trabaja en equipo?

¿Se promueve el trabajo en equipo? (Jefes y compañeros)

¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

¿Qué propondría usted para mejorar el clima laboral?

## ANEXO 4.

### Encuesta para empleados:



**UNIVERSIDAD DE SONORA**  
**Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**



La presente encuesta sirve como instrumento para la recolección de datos de la investigación *"Diagnóstico de comunicación interna y clima laboral en la Agencia Automotriz de Hermosillo, Sonora"*. Esta es llevada a cabo por parte de alumnos de 7mo. Semestre de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora.

A continuación se presentan una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar el clima laboral de su área. Se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. **ES COMPLETAMENTE ANÓNIMA.**

SEXO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD: \_\_\_\_\_

Con base en su experiencia señale la frecuencia (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) con la que se presentan las siguientes situaciones:

| Situación   | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Envío información a mis altos mandos   |       |            |         |              |         |
| 2. Recibo información de mis altos mandos                                       |       |            |         |              |         |
| 3. Tengo comunicación con mis compañeros de área                                |       |            |         |              |         |
| 4. Cotidianamente establezco comunicación con mis compañeros de distintas áreas |       |            |         |              |         |
| 5. Recibo mensajes de actividades laborales                                     |       |            |         |              |         |
| 6. Recibo información sobre las reglas y normas que debo cumplir                |       |            |         |              |         |
| 7. Recibo mensajes alentadores sobre mi desempeño laboral                       |       |            |         |              |         |

8. ¿Por cuál medio te comunicas dentro de la organización? Puede seleccionar varias opciones.

- 1) Cara a cara    2) Recados en papel    3) Correo electrónico    4) Redes sociales    5) Mensajes de texto    6) Intranet  
7) Otros

Señale la opción que usted considere pertinente:

| Situación  | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 9. La relación que tengo con mis compañeros es meramente laboral           |       |            |         |              |         |
| 10. Mantengo relación personal con mis compañeros                          |       |            |         |              |         |
| 11. Participo en actividades que no son laborales en esta empresa          |       |            |         |              |         |
| 12. Tengo iniciativa para apoyar a mis compañeros                          |       |            |         |              |         |
| 13. Mi gerente general promueve el trabajo en equipo                       |       |            |         |              |         |
| 14. Toman en cuenta y aceptan mis opiniones                                |       |            |         |              |         |
| 15. Me siento con confianza para dar mi opinión                            |       |            |         |              |         |
| 16. Me siento parte de un equipo de trabajo                                |       |            |         |              |         |
| 17. Frecuentemente me siento participe de los éxitos de mi área de trabajo |       |            |         |              |         |



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 18. No asumo los fracasos de mi área de trabajo                                   |  |  |  |  |  |
| 19. Me reconocen los logros obtenidos por mi trabajo                              |  |  |  |  |  |
| 20. Me gusta el trabajo que desempeño   |  |  |  |  |  |
| 21. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo        |  |  |  |  |  |
| 22. NISSAUTO promueve mi desarrollo profesional                                   |  |  |  |  |  |
| 23. Mi gerente general está al tanto de mi desarrollo profesional                 |  |  |  |  |  |
| 24. Contacto rápido a mi gerente general  |  |  |  |  |  |
| 25. Solicito apoyo personal a la gerencia de la Agencia Automotriz                |  |  |  |  |  |
| 26. Solicito apoyo profesional a la gerencia de la Agencia Automotriz             |  |  |  |  |  |
| 27. Solicito la intervención de mi gerente general en alguna situación específica |  |  |  |  |  |

28. ¿Conoce la misión de la Agencia Automotriz? Si su respuesta es sí favor de mencionarla.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

---

29. ¿Conoce la visión de la Agencia Automotriz? Si su respuesta es sí favor de mencionarla.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

---

30. ¿Conoce los valores de la Agencia Automotriz? Si su respuesta es sí favor de mencionarlos.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

---

**SUGERENCIAS PERSONALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA AGENCIA AUTOMOTRIZ:**

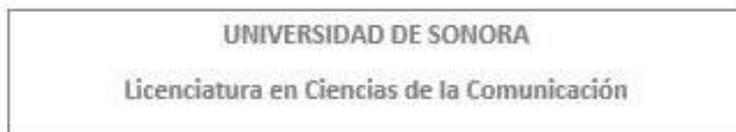
---

---

**GRACIAS POR SU APORTACIÓN, ¡QUE TENGA BUEN DÍA!**

## ANEXO 5.

### Test para gerentes de área:



Cuestionario sobre competencias de liderazgo (Northouse, 2009 -72)

- **Objetivo:** Identificar tus competencias de liderazgo, y proporcionar un perfil de las mismas que muestra puntos fuertes y tus áreas de mejora
- **Instrucciones:** Ponte en el papel de un líder cuando respondas a este cuestionario (en el caso de no desempeñar puesto de responsabilidad). En cada uno de los ítems que aparecen a continuación, indica el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación.

En la mayoría de las preguntas solo tienes que marcar con una cruz la opción que elijas.

- I. Por favor, señala el grado de desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Para ello utiliza la escala que se presenta a continuación:

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1 | Totalmente desacuerdo           |
| 2 | Bastante en desacuerdo          |
| 3 | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 | Bastante de acuerdo             |
| 5 | Totalmente de acuerdo           |

| Afirmaciones   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Conductas asociadas al liderazgo</b>  |   |   |   |   |   |
| 1. Soy eficaz con los aspectos detallados de mi trabajo.   |   |   |   |   |   |
| 2. Se de antemano como la gente responderá ante una nueva idea o propuesta.                        |   |   |   |   |   |
| 3. Soy eficaz en la solución de problemas.   |   |   |   |   |   |
| 4. Rellenar formularios y trabajar con detalle es fácil para mí.                                   |   |   |   |   |   |
| 5. Conocer las redes sociales de la organización es importante para mí.                            |   |   |   |   |   |
| 6. Cuando los problemas surgen, inmediatamente los gestiono.                                       |   |   |   |   |   |
| 7. Dirigir personas y recursos es una de mis fortalezas.   |   |   |   |   |   |
| 8. Soy capaz de sentir las emociones que se generan en mi grupo.                                   |   |   |   |   |   |
| 9. Visualizar lo que va ocurrir es fácil para mí.  |   |   |   |   |   |
| 10. En mi trabajo, me divierto respondiendo a los requerimientos y preocupaciones de las personas. |   |   |   |   |   |
| 11. Utilizo mi inteligencia emocional para motivar a otros.  |   |   |   |   |   |
| 12. Me gusta realizar los planes estratégicos de mi compañía.                                      |   |   |   |   |   |
| 13. La obtención y asignación de recursos es un aspecto difícil de mi trabajo                      |   |   |   |   |   |
| 14. La clave del éxito en la resolución de conflictos es respetar a mi oponente                    |   |   |   |   |   |
| 15. Me divierto discutiendo los valores y filosofía de mi empresa                                  |   |   |   |   |   |
| 16. Soy eficaz en la obtención de recursos para apoyar nuestros programas o proyectos              |   |   |   |   |   |
| 17. Trabajo duro para llegar al consenso en situaciones de conflicto.                              |   |   |   |   |   |
| 18. Yo soy flexible cuando se producen cambios en mi organización.                                 |   |   |   |   |   |

Northouse(2009, citado en Palomo, 2011).