

**Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de la Zona Maya**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
AGENCIA VOLKSWAGEN AUTOSUR, S.A DE C.V. CHETUMAL,
QUINTANA ROO.**

Informe Técnico de Residencia Profesional

Que presenta la C.

NERI PATRICIA MARTÍNEZ LÓPEZ

Número de control: 12870006

Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial

Asesor Interno: M en E. Candita del Carmen Kim Barrera

Juan Sarabia, Quintana Roo

Diciembre 2016

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional del estudiante de la carrera de INGENIERÍA EN GESTION EMPRESARIAL, **Neri Patricia Martínez López**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por el asesor interno M en E. Candita Del Carmen Kim Barrera, el asesor externo la Ing. María Del Carmen Rodríguez Salazar, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado: **EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE VOLKSWAGEN AUTOSUR, S.A DE C.V. CHETUMAL QUINTANA ROO**, que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fe de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

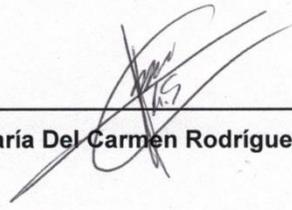
ATENTAMENTE

Asesor Interno



M en E. Candita Del Carmen Kim Barrera

Asesor Externo



Ing. María Del Carmen Rodríguez Salazar

Juan Sarabia, Quintana Roo, diciembre, 2016.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	iii
INDICE DE FIGURAS.....	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	4
III. DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO.....	7
3.1 Breve Historia de la Marca Volkswagen en México	9
3.2 Breve Historia de Volkswagen Autosur S.A de C.V., Chetumal, Quintana Roo	13
3.3 Misión y Visión de la empresa	14
3.4 Organigrama	15
IV. OBJETIVOS.....	16
4.1 General	16
4.2 Específicos.....	16
V. MATERIALES Y MÉTODOS.....	17
5.1 Tipo de estudio	17
5.2 Fuentes de información.....	17
5.3 Infraestructura y logística	20
5.4 Factores de medición del clima organizacional.....	25
5.5 Diseño del instrumento y escala de medición	26
5.6 Tamaño de la muestra	28
5.7 Procedimiento de aplicación y manejo de los datos	29
VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
6.1 Puesto de Trabajo.....	32

6.2 Motivación y reconocimiento.....	41
6.3 Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo	48
6.4 Supervisión	57
6.5 Condiciones de Trabajo e Infraestructura	64
VII. PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES.....	71
VIII. COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLLADAS	72
IX. CONCLUSIONES	74
X. RECOMENDACIONES	75
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
.....	77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Edificio 1 Planta Baja.....	22
Cuadro 2. Edificio 1 Planta Alta	24
Cuadro 3. El modelo de encuesta.....	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de Volkswagen Autosur S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo	7
Figura 2. Edificio de Volkswagen en Chetumal	8
Figura 3. Primera planta de Volkswagen en México	9
Figura 4. El vochito.....	10
Figura 5. La combi.....	11
Figura 6. Organigrama de Volkswagen Autosur, S.A. de C.V. Chetumal, Q. Roo.....	15
Figura 7. Edificio 1 Planta Baja 1	21
Figura 8. Edificio 1 Planta 1.....	23
Figura 9. Me gusta mi trabajo.....	32
Figura 10. Me gusta mi horario de trabajo.....	33
Figura 11. Tengo claramente definidas mis funciones y responsabilidades.....	34
Figura 12 Mi carga de trabajo es la misma que la de mis compañeros.....	35
Figura 13 Mi trabajo me produce estrés.....	36
Figura 14. Recibo información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.....	37
Figura 15. Recibo retroalimentación de como desempeño mi puesto de trabajo.....	38
Figura 16. El salario que recibo está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realizo.....	39
Figura 17. Corresponde el salario que recibo con mi nivel de preparación.....	40
Figura 18. Estoy motivado para realizar mi trabajo	41
Figura 19. Me reconocen adecuadamente las tareas que realizo.....	42

Figura 20. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo, mis superiores lo reconocen.....	43
Figura 21. Recibo el apoyo para resolver mis problemas personales y familiares	44
Figura 22.Me proporcionan suficiente capacitación para realizar mis funciones adecuadamente.....	45
Figura 23.La Organización me proporciona oportunidades para desarrollarme profesionalmente.....	46
Figura 24.En general, me siento satisfecho en mi área de trabajo.....	47
Figura 25.Mi relación con los compañeros de trabajo es buena.	48
Figura 26.Es habitual la colaboración con mis compañeros para sacar adelante las tareas.	49
Figura 27. Me siento parte de un equipo de trabajo	50
Figura 28.Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	51
Figura 29.Me resulta fácil estar en contacto y en comunicación con mi jefe.....	52
Figura 30. Conozco las actividades que desempeñan mis compañeros de trabajo ..	53
Figura 31.La comunicación interna dentro de mi área funciona correctamente	54
Figura 32. Mis compañeros de trabajo me apoyan de ser necesario	55
Figura 33. Conozco las actividades que realizan otras áreas de la organización	56
Figura 34. Mi Jefe es respetuoso conmigo.....	57
Figura 35. Mi jefe demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones .	58
Figura 36. Mi jefe soluciona los problemas que se presentan, de manera eficaz.	59
Figura 37.Mi jefe me incluye para la toma de decisiones de mi área de trabajo	60
Figura 38. Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones necesarias en mi puesto de trabajo	61
Figura 39. Las indicaciones de trabajo que me da mi jefe, son claras y entendibles	62

Figura 40. Me resulta fácil la comunicación con mi jefe	63
Figura 41. Cuento con el material y el equipo para realizar mis funciones	64
Figura 42. Realizo mi trabajo bajo condiciones seguras	65
Figura 43. Mi área de trabajo tiene buena ventilación	66
Figura 44. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo.....	6
¡Error! Marcador no definido.	
Figura 45. El nivel de ruido de mi área interfiere significativamente en el desarrollo de mis funciones	68
Figura 46. Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para mi salud).....	69
Figura 47. En caso de emergencia, conozco los protocolos para mantener y resguardar mi seguridad.	6
¡Error! Marcador no definido.	

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en la evaluación del clima organizacional de la Agencia Volkswagen Autosur, S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo, dirigido a las diferentes áreas de departamento de venta de servicio, posventa, administrativa y refacciones, para identificar situaciones que puedan presentarse afectando el ambiente laboral de la organización.

El realizar la identificación de factores clave dentro del clima organizacional que están afectando a la Agencia, le permitirá establecer estrategias para incrementar su productividad, crear un ambiente laboral que establezca las condiciones para mejorar el servicio que se ofrece, cumplir con los estándares de calidad previstos, encaminar los objetivos departamentales a la consecución de los organizacionales, entre otros.

El clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización (Tagiuri & Litwin, 1988).

Se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores (Schneider & Reichers, 1983).

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. La satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum & Naylor, 1988).

En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer la necesidad de hacer mediciones del clima laboral en la organización para determinar el grado de satisfacción de los personales y la toma de medidas necesaria para corregir los probables factores que impidan que los individuos puedan desarrollar bien su trabajo y mejorar las relaciones entre las personas y la organización.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable” (Robbins & Stephen, 2000).

El consenso de estas, nos permite delimitar cuales de ellas estarían acorde a las necesidades de cada área para posteriormente iniciar con la determinación y gestión del clima organizacional de las dimensiones seleccionadas, en donde se pretende contribuir con grandes cambios en la forma de trabajo y organización tanto del personal como del administrativo, es por ello que es conveniente realizar un diagnóstico del clima organizacional, ya que la percepción de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo determina su propio comportamiento dentro de la organización, influyendo directamente en su desempeño y consecuentemente en la productividad.

Al realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Agencia Volkswagen aportara información como punto de partida para que se atiendan las áreas que requieran el mejoramiento y buen el funcionamiento de los departamentos, es decir, se analizan cuantitativa y cualitativamente, de manera general y particular cada uno de los factores que afectan al clima organizacional de la Volkswagen, presentando dichos factores a partir de las respuestas dadas por el personal de los diferentes departamentos, con el fin de identificar las características del clima organizacional de

la agencia, detectando factores que influyen de manera perjudicial al ambiente y de ese modo brindar información para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal.

Para el desarrollo de este proyecto de tipo descriptivo y transversal, se establecen los criterios a evaluar en un cuestionario de escala Likert, enfocado en 5 variables importantes a medir, del cual se desprenden diferentes aspectos que permiten conocer a mayor profundidad la satisfacción de cada una de dichas variables o factores clave del clima organizacional de la Agencia.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto busca identificar las diferentes situaciones que se pueden dar dentro de una organización y que afectan el clima organizacional, ya que este concepto ha sido un tema marcado de interés desde los años 80 hasta nuestros días, en el que se reafirma que es un elemento de relevada importancia estratégica y una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia y éxito. Por ello, con el presente trabajo se pretende tener una variedad más amplia de elementos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de este análisis.

Es así, que en virtud de lo antes mencionado, nace la inquietud de realizar el estudio en la Agencia Volkswagen Autosur, S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo, buscando la eficiencia del personal que labora en la empresa, al establecer las condiciones de ambiente organizacional que permita eficientar todos los procesos establecidos en los diferentes departamentos.

Al ser la Agencia, una organización que se rige bajo estándares de calidad, buscando la eficiencia en el servicio que ofrece, es de su primordial importancia el que los empleados, factor fundamental de la empresa, realicen sus actividades en un ambiente armónico, de trabajo en equipo, sistémico, con una comunicación asertiva, con claridad en el desempeño de sus funciones, que permita la consecución de los objetivos empresariales y los estándares de calidad esperados.

Para ello es necesario el realizar una evaluación para la identificación de los factores que pudieran estar incidiendo en la percepción que tienen respecto a sus funciones, la motivación y reconocimiento esperado, las relaciones interpersonales y trabajo en equipo, las condiciones de trabajo, materiales e infraestructura en la cual se desempeñan, así como la supervisión realizada por parte de sus superiores; para

posteriormente hacer las adecuaciones necesarias, ya sea para establecer estrategias que permitan corregir desviaciones o establecer proyectos de mejora.

También permite la reflexión de los directivos a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La evaluación del clima organizacional pretende contribuir con grandes cambios en la forma de trabajo y organización tanto del personal técnico como del administrativo; de ahí la importancia de realizar el diagnóstico del clima organizacional, ya que la percepción de los trabajadores sobre sus actividades, determinan su propio comportamiento dentro de la organización, influyendo directamente en su desempeño y consecuentemente en la productividad. La Agencia como todas las empresas, si no considera y aplica adecuadamente entre sus principales valores la satisfacción laboral, puede afectar y disminuir su productividad en ventas y afectar el servicio que ofrece a sus clientes, poniendo en riesgo el alcance de sus metas.

Este proyecto de tipo descriptivo transversal, permite identificar y describir las características del clima organización desde la percepción de los empleados en la realización de sus actividades cotidianas en cuantos a espacios, mobiliario, saber si es el equipo adecuado, si es funcional para el desarrollo de sus actividades, así como la logística valorando los enlaces con los clientes, la comunicación, trabajo en equipo, interrelación entre compañeros de trabajo y jefes, entre otros aspectos.

Se identificarán los puestos y funciones que tiene cada trabajador, para establecer su adecuada participación, en las actividades de la organización y poder evaluar su satisfacción con los equipos y el mobiliario con el cual desarrolla sus actividades; el estado en que se encuentra físicamente su material de trabajo y si la ubicación de las áreas es óptima para el desarrollo de sus actividades cotidianas; de esta manera se aplicará un cuestionario de forma aleatoria simple para hacer el diagnóstico.

También es importante señalar que el análisis de los resultados obtenidos servirá para modificar el estado de confort en el que los empleados desarrollan sus actividades, señalando que la satisfacción del empleado es aliciente para el alcance de las metas de la organización.

Cabe mencionar que durante la elaboración de esta residencia pondré en práctica los conocimientos que ya fueron adquiridos con anterioridad desde el inicio de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, adquiriendo competencias, habilidades y experiencias para obtener mejores oportunidades en el ámbito laboral en un futuro.

III. DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO

La Agencia Volkswagen Autosur, S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo, es una empresa privada que se dedica a la venta de automóviles nuevos y seminuevos, con el más completo servicio automotriz. Se localiza en la Av. Revolución No. 549, colonia centro, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.



Figura 1. Ubicación de Volkswagen Autosur S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo

Es uno de los grupos más competitivos en el mercado, porque siempre tratan de cumplir las necesidades de sus clientes con automóviles de excelente funcionamiento, tecnología moderna y gran rendimiento. Ofrecen medios de transporte y servicio; autos nuevos, autos seminuevos, refacciones originales, accesorios, seguros, garantía extendida, servicio prepago, estética automotriz, hojalatería y pintura. Todos los modelos de autos cuenta con excelentes planes de financiamiento, para que obtengan un automóvil último modelo en el menor tiempo posible y con las mayores facilidades.

Muchos de sus clientes han sido leales con la agencia automotriz, por lo que la agencia Volkswagen tiene establecido como meta principal buscar la estabilidad y satisfacción de los clientes y empleados, ya que es un prerrequisito para alcanzar sus metas; ser el fabricante número uno del mundo requiere indudablemente contar con clientes satisfechos.

En la empresa buscan satisfacer a los clientes con instalaciones agradables y adecuadas, con base a una buena actitud de servicio, compromiso, conocimiento técnico y aplicación de procesos adecuados hacia los clientes, para asegurar la lealtad con la mejor calidad a través de personal motivado y comprometido, de tal manera, que los clientes son quienes finalmente determinan una buena o mala experiencia con la Concesionaria y con la marca, en el que consiste el desarrollo, compensación y lealtad que los encamina asegurando el éxito sustentable del negocio y de la marca Volkswagen en México.



Figura 2. Edificio de Volkswagen en Chetumal

3.1 Breve Historia de la Marca Volkswagen en México

En Marzo de 1954 llegan a México las primeras unidades del ya legendario automóvil sedán “vochito” con motivo de la feria exposición Alemania y su industria, dando inicio a la historia de la marca alemana en nuestro país.

Un grupo de inversionistas visionarios dentro de los que destacan Ernesto Krause, Manuel Hinke Jr., y el príncipe Alfonso Von Hohenlohe, iniciaron con la importación de la casa matriz en Wolfsburg, Alemania; creando la compañía Volkswagen Mexicana y estableciendo distribuidoras en México, D.F y posteriormente en Puebla, Monterrey y Torreón.



Figura 3. Primera planta de Volkswagen en México

En 1960, la firma germana cambia su denominación a “Volkswagen Interamericana” y dos años más tarde funda una planta propia de ensamble llamada “Promexa” o “Promotora Mexicana de Automóviles”. Tal fue el éxito del “Sedán” que después de largas negociaciones, Volkswagen AG adquiere Promexa.

Ante la necesidad de expansión de actividades, la compañía establece su sede definitiva en la ciudad de Puebla, México, para desde allí proveer sus productos al mercado nacional.

El Legendaro Sedán.

El “vochito” popularizó a México como lo hizo en su momento en Alemania y Brasil. Se ganó un lugar de honor en los mexicanos y en la historia automotriz de México. Durante casi cuatro décadas se ensamblaron cerca de 1.7 millones de “Escarabajos”.



Figura 4. El vochito.

Protagonistas Volkswagen.

Otros grandes protagonistas fueron la Combi, la Hormiga, el Safari, el Brasilia, el Jetta, el Corsar, el Golf, llamado Atlantic y Caribe en sus primeras generaciones.



Figura 5. La combi

Volkswagen: El Mercado Mexicano

- 1989: Volkswagen de México inicia la exportación del Golf y Jetta a los principales mercados: Estados Unidos y Canadá.
- 1997: Comenzó la producción del New Beetle, inaugurando una nueva era para Volkswagen de México.
- 2001: La planta de Puebla, celebró la producción del vehículo cinco millones contando con la presencia del Presidente de la República.
- 2003: El 30 de julio se detuvo definitivamente la línea de ensamble del “vochito”.

- 2005: Se inicia la producción del Jetta quinta generación o Bora.
- 2008: Celebra 10 años del lanzamiento del Beetle a los mercados mundiales.
- Mayo de 2010: Volkswagen de México celebró la producción del vehículo ocho millones. Esta nueva marca histórica correspondió a un Bora TDI Laser Blue, modelo del que la empresa celebró también el haber producido un millón de vehículos, desde el año 2005.
- Julio de 2010: Se lleva a cabo la inauguración del segmento poniente de Volkswagen de México, en el que se produce, en exclusiva para todo el mundo, la sexta generación del Jetta.
- Enero de 2011: Dio inicio la construcción de la nueva planta de motores de Volkswagen de México, en Silao, Guanajuato, desde la que se surten motores de última generación a las plantas de Volkswagen en Puebla y Chattanooga, con una producción anual de 330 mil motores para ese año.
- Volkswagen de México cerró el año 2012 con un nuevo récord de producción anual, luego de que su planta de Puebla fabricara durante los 12 meses del año más de 600 mil vehículos (604,508) lo que representó además un incremento de 18.5 por ciento frente al acumulado del año 2011 (510,041).
- Enero 2013: Contando con la presencia del Presidente de la República Mexicana Enrique Peña Nieto, el Gobernador de Guanajuato Miguel Márquez Márquez y el Dr. Martin Winterkorn, Presidente del Grupo Volkswagen, Volkswagen de México, inauguró su planta de motores en Silao, en el estado de Guanajuato, que abasteció de motores TSI a las plantas de producción de vehículos

3.2 Breve Historia de Volkswagen Autosur S.A de C.V., Chetumal, Quintana Roo

La primera sucursal en México fue establecida en el estado de Campeche hace 18 años y posteriormente se fundó en la ciudad de Mérida, la sucursal Volkswagen Alta Brisa, y como tercera, la de Ciudad del Carmen, Campeche, para posteriormente, en aproximadamente dos años, establecer una en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Hace cuatro años Autosur considero comprar la agencia Volkswagen de Chetumal Quintana Roo pero fue comprada por Farrera que, luego de dos años accedió a la venta.

Por el momento la agencia Volkswagen Autosur, S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo es un mobiliario rentado que fue adquirido con todo el mobiliario y equipo, que actualmente pretende ampliar y concretar con la nueva imagen de la VW City Chetumal Autosur S.A de C.V.

3.3 Misión y Visión de la empresa

Misión

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

Visión

- Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable.
- Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.
- Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos.
- Contamos con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad excelente y la satisfacción de nuestros clientes.

La estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si el clima laboral de una organización es saludable o no; y la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal” (Burke, 1988).

3.4 Organigrama

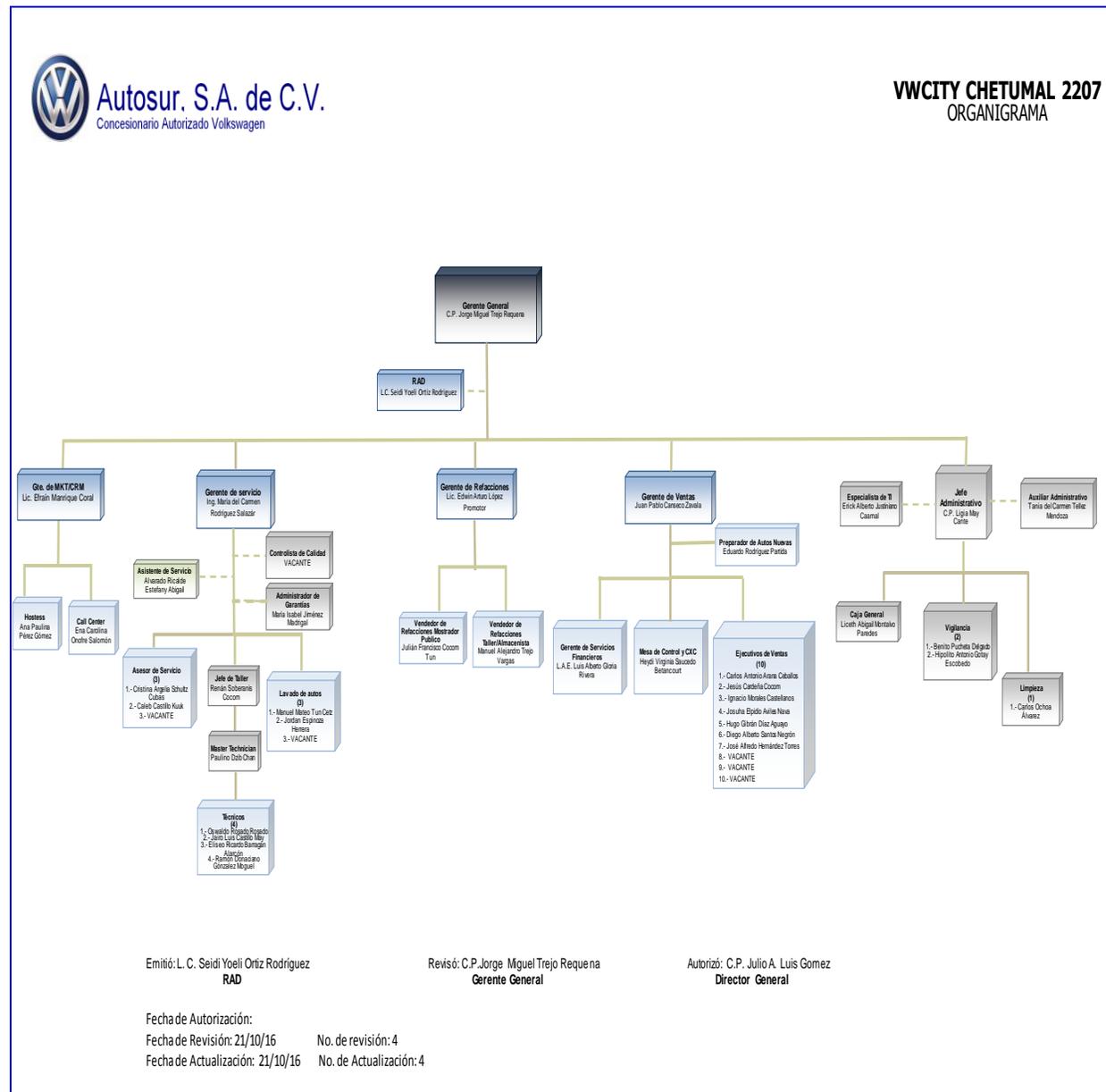


Figura 6. Organigrama de Volkswagen Autosur, S.A. de C.V. Chetumal, Q. Roo

IV. OBJETIVOS

4.1 General

Evaluar los factores clave que inciden en el clima organizacional de la Agencia Volkswagen Autosur, S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo.

4.2 Específicos

1. Identificar las áreas y los perfiles de los puestos, mediante una investigación documental.
2. Identificar la infraestructura, logística, mobiliario y equipo de las diferentes áreas
3. Aplicar una encuesta a los empleados para identificar las diferencias de percepción sobre el clima organizacional.
4. Realizar el análisis y comparación de los resultados obtenidos presentando las características sobre el clima organizacional de la empresa.

V. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó en la Agencia Volkswagen Autosur S.A de C.V. de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, es de tipo descriptivo y transversal, ya que busca describir la percepción que tienen los empleados respecto a cinco dimensiones del clima organizacional, siendo estos sobre la motivación y reconocimiento, su puesto de trabajo, las relaciones interpersonales y trabajo en equipo, la supervisión, así como las condiciones de trabajo e infraestructura. La recolección de información sobre la percepción de los empleados sobre estos factores, se realizó mediante la aplicación de un cuestionario en un solo momento en el tiempo.

5.2 Fuentes de información

Como primer punto se realizó una investigación documental de fuentes secundarias para recabar información sobre manuales de la organización e información de la empresa y de los empleados; para ello primeramente se realizó una entrevista informal a la gerente de oficina del área procesos para obtener dicha información. Se obtuvo información relevante sobre los manuales, la descripción de la empresa, como su historia, datos de localización, procesos, misión, visión, estructura organizacional, infraestructura, entre otros.

Para conocer a detalle los puestos, desde los de nivel gerencial hasta los de apoyo que integran en la agencia Volkswagen, y cuáles son cada una de las labores que se desempeñan las diferentes áreas de la organización, se consultó el Manual General de Funciones, dicho documento simboliza una herramienta de primera necesidad en toda organización, en el cual se especifica todas las funciones que se deben realizar en cada uno de los puestos por cada departamento.

A continuación se mencionan enunciativa pero no limitativamente algunas de las responsabilidades del Concesionario Autorizado Volkswagen, de la marca Volkswagen, y de Volkswagen Servicios Financieros, sobre la gestión del personal.

Responsabilidades del Concesionario Autorizado Volkswagen, su director general o gerente general:

- Contar con personal suficiente y que cumpla con las competencias técnicas y conductuales requeridas por el puesto y, para las posiciones que así se requieran, debiendo contar dicho personal con el perfil establecido por VWM para cada posición, lo cual deberá de acreditar con los resultados de la evaluación correspondiente.
- Asegurar que el personal tenga un plan de entrenamiento adecuado y alineado a las recomendaciones de VWM, así como la administración, calendarización y cumplimiento del mismo.
- Asegurar que el personal tenga un plan de entrenamiento adecuado y alineado a las recomendaciones de Volkswagen Servicios Financieros, así como la administración, calendarización y cumplimiento del mismo para el puesto de Gerentes de Servicios Financieros.
- Mantener actualizado en todo momento el Portal de Personal de la Red de Concesionarios en lo referente a información de su personal, debiendo para tal efecto cumplir con las disposiciones aplicables en materia de protección de datos personales para su tratamiento y transferencia a VWM.
- Mantener una remuneración competitiva y motivadora que genere compromisos mutuos entre el personal y la concesionaria.
- Retener el talento ofreciendo un plan de carrera.
- Proporcionar al personal las herramientas y los medios necesarios para que éste desempeñe sus funciones de la manera más eficiente posible.
- Plantear las condiciones que generen un clima laboral adecuado que estimule la productividad de la concesionaria.

- Hacerse cargo del pago del entrenamiento/capacitación de su personal y de los gastos asociados.
- Adquirir y hacer que se utilicen los materiales de auto estudio y consulta de la red de concesionarios de acuerdo a los estándares y lineamientos de la marca Volkswagen

Responsabilidades de la marca Volkswagen:

- Definir los lineamientos sobre estructuras organizacionales de acuerdo a volúmenes de operación y factores estratégicos.
- Definir los perfiles de puestos y funciones del personal así como los requerimientos mínimos para cubrir estas posiciones.
- Definir los lineamientos generales de gestión del personal.
- Ofrecer, a costa del Concesionario, el entrenamiento adecuado y suficiente orientado a cubrir los objetivos estratégicos de la organización de acuerdo a los volúmenes de ventas, nuevos productos, nuevas tecnologías y estrategia de la marca en las materias de Ventas, Entrenamiento Técnico, Entrenamiento No Técnico y Entrenamiento TI (Tecnologías de Información).
- Elaborar, emitir y distribuir los materiales de autoestudio y consulta de la red de concesionarios de acuerdo a los estándares y lineamientos de la marca Volkswagen.
- Supervisar y auditar el cumplimiento y aplicación de los estándares de la marca en la operación de los concesionarios VW en la república mexicana.

Responsabilidades de Volkswagen Servicios Financieros (VWSF):

- Definir los perfiles de puestos y funciones del personal así como los requerimientos mínimos para cubrir estas posiciones.
- Definir los lineamientos generales de gestión de personal del departamento de Servicios Financieros en una agencia automotriz de la marca VOLKSWAGEN.

- Ofrecer, por medio de Servicios Financieros University, el entrenamiento adecuado y suficiente orientado a cubrir los objetivos estratégicos del departamento de Servicios Financieros de acuerdo a los volúmenes de ventas, nuevos productos y estrategias de la marca en las materias de Ventas, Penetración y Eficiencia.
- Elaborar, emitir y distribuir los materiales de autoestudio y consulta de la red de concesionarios de acuerdo a los estándares y lineamientos de VWSF.
- Supervisar por medio de Gerentes Regionales, Consultores de Negocios y Servicios Financieros University el cumplimiento y aplicación de los estándares en la operación del departamento de Servicios Financieros de los concesionarios VW en la república mexicana.

5.3 Infraestructura y logística

Para determinar la infraestructura y logística se recolectó información resguardada por la administración en los manuales de la organización. Una vez obtenida la información se identifica al personal adjunto a cada área.

La Agencia Volkswagen Autosur, S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo a sus 5 años de adquisición del predio, cuenta con una estructura de 41 trabajadores entre personal docente y administrativo, el grupo está constituido por doce marcas procedentes de siete países europeos: Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, España, República Checa, y Suecia.

En la actualidad las oficinas de la agencia están ubicadas en un edificio que anteriormente pertenecía a otra sucursal de venta de vehículos y servicios, de tal forma que el predio fue establecida con mobiliarios de antigüedad pero cuyos espacios están distribuidos de manera ideal para los servicios que ofrecen, lo cual se puede observar en los siguientes planos y cuadros de las dos plantas del edificio y los puestos asignados.



PLANTA BAJA



Volkswagen

NOMENCLATURA	
LETRERO "SIMBOLOGÍA SEGUN EL PLANO"	SIGNIFICADO
	SANITARIOS CABALLEROS
	SANITARIOS DAMAS
	PROHIBIDO EL PASO
	PROHIBIDO FUMAR
	EXTINTOR
	SALIDA DE EMERGENCIA
	CENTRO DE CARGA (LETRERO SEGUN UBICACION EN EL PLANO)

Figura 7. Edificio 1 Planta Baja 1

Cuadro 1. Edificio 1 Planta Baja

EDIFICIO 1 PLANTA BAJA		
	NOMBRE Y NÚMERO DE EMPLEADOS	ÁREA
Edificio 1	Cajera/ 2	Administración
Planta Baja	Intendencia / 1	Administración
	Vigilancia / 2	Administración
	Hosstes-Recepción / 1	Administración
	Coordinador F&I /1	Posventa
	Mesa control/1	Posventa
	Asesor de Ventas / 8	Posventa
	Gerente Comercia/ 1	Posventa
	Encargado de Autos Nuevos / 1	Posventa
	Gerente de Refacciones /1	Refacciones
	Vendedor de Mostrador Público/1	Refacciones
	Vendedor de Mostrador Taller/ 1	Refacciones
	Gerente Servicio/ 1	Servicio
	Master Technician/1	Servicio
	Técnico Mecánico/4	Servicio
	Administrador de Garantías/1	Servicio
	Asesora de Servicios/3	Servicio
	Lavador de Autos/2	Servicio
	Asistente de Servicios/1	Servicio



NOMENCLATURA	
LETRERO "SIMBOLOGÍA SEGUN EL PLANO"	SIGNIFICADO
15 cm x 15 cm	SANITARIOS CABALLEROS
15 cm x 15 cm	SANITARIOS DAMAS
20 cm x 30 cm	PROHIBIDO EL PASO
20 cm x 30 cm	PROHIBIDO FUMAR
30 cm x 20 cm	EXTINTOR
30 cm x 20 cm	SALIDA DE EMERGENCIA
30 cm x 20 cm	CENTRO DE CARGA (LETRERO SEGUN UBICACION EN EL PLANO)

Figura 8. Edificio 1 Planta Alta 1

Cuadro 2. Edificio 1 Planta Alta

EDIFICIO 1 PLANTA ALTA 1

	NOMBRE Y NÚMERO DE EMPLEADOS	ÁREA
Edificio 1	Jefa Administrativa C/ 1	Administración
Planta alta 1	RAD-ISO C/ 1	Administración
	Gerente General/ 1	Administración
	Call Center/ 1	Administración
	Encargado de Sistemas/ 1	Administración
	CRM/ 1	Administración

El personal que integra estas cuatro áreas de la organización, hacen un total de 41 trabajadores de las áreas de administración, posventa, refacciones y servicio que conforman la organización central que atienden las necesidades y satisfacción de los clientes.

Estos planos, así como el Manual General de Funciones sirvieron para analizar la infraestructura y el análisis de las relaciones de los edificios con que cuenta esta organización. En cuanto a las construcciones, es de vital importancia para el desempeño del personal el contar con las herramientas, espacios e iluminación adecuados. Otro aspecto que se analizó es que existen algunos equipos de cierta antigüedad que no les permite agilizar los procesos para el logro de sus actividades. Esta información partió del análisis de datos sobre el equipo que existe por departamento, observándose si existe discrepancia entre lo asignado y lo que se

tiene en sitio. De igual forma, se identificó cuáles equipos presentan deterioro u obsolescencia.

5.4 Factores de medición del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional, se orientaran a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan sus comportamientos, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral (Méndez, 2006).

Los factores o dimensiones que se midieron para el estudio del clima organizacional de este proyecto, se basó en el Modelo de Marvin Weisbord, el cual identifica seis componentes o variables: el propósito, la estructura, las relaciones, las recompensas o incentivos, el liderazgo y los mecanismos. Sin embargo, cada organización por sus particularidades ve influenciado su clima organizacional por diferentes factores, ya que impactan de manera distinta según el tipo de organización de que se trate, sus procesos y el contexto en que se ubica.

Por tal razón, para realizar la adecuación pertinente para la Agencia Volkswagen Autosur, S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo, se modificaron algunas variables a medir que se consideraron necesarias para diagnosticar la percepción del personal sobre ellas y que pudieran estar impactando en la consecución de los objetivos organizacionales. Dichos factores son: puestos de trabajo; motivación y reconocimiento; relaciones interpersonales y trabajo en equipo; supervisión; condiciones de trabajo e infraestructura.

5.5 Diseño del instrumento y escala de medición

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos fue el cuestionario compuesto por 34 enunciados para medir las variables establecidas, cada una de ellas comprendió diferentes aspectos que se midieron mediante una escala Likert con aseveraciones con 5 opciones de respuesta. La escala va del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”. Este parámetro de medición de la satisfacción permitió realizar una suma para encontrar el puntaje obtenido para cada escala, con el fin de detectar los factores generadores de insatisfacción críticos, los de satisfacción estable y los factores diferenciadores.

Al obtener los resultados se identifica aquellos indicadores que obtuvieron el mayor o menor puntaje para identificar si el factor es crítico o permite la apertura para la flexibilidad operacional de la organización.

Si el indicador de servicio es un resultado crítico al alcanzar el mayor porcentaje de puntos, se sugiere que se deberá implementar acciones correctivas y si por el contrario, las personas contestan que están totalmente de acuerdo al factor de respuesta excelente, se convierte en un factor a favor para prestar el mejor servicio al cliente. Las otras clases de factores nos indicarán situaciones que están afectando a su desempeño pero que no repercute fuertemente y se puede trabajar en mejorar la situación, en beneficio de la empresa (Whittaher, 2003).

Cuadro 3. El modelo de encuesta

Nivel de Satisfacción	Clase de Factor
1 Totalmente en desacuerdo	Crítico
2 En desacuerdo	Estable
3 Aceptable	Bueno
4 De acuerdo	Muy bueno
5 Totalmente de acuerdo	Excelente

5.6 Tamaño de la muestra

Se hizo la selección del personal de la Agencia Volkswagen Autosur S.A de C.V. Chetumal Quintana Roo para determinar el tamaño de la muestra a través de un muestreo aleatorio simple con una confiabilidad del 95%. De manera que el número de personal encuestado fue de 41 empleados sujetos aleatoriamente de las áreas de administración, posventa, refacciones y servicio ; 12 empleados del área de administración, 12 empleados del área de posventa, 3 empleados del área de refacciones y 14 empleados del área de servicio.

5.7 Procedimiento de aplicación y manejo de los datos

Se aplicaron las encuestas a los diferentes trabajadores de la agencia Volkswagen Autosur S.A de C.V. Chetumal, Quintana Roo, se les explico a los trabajadores de la organización el propósito de la investigación y se les pidió autorización para la aplicación. Se explicó a cada una de las personas encuestadas el contenido del cuestionario y la forma de resolverlo, para que ellos mismos puedan contestarlo de acuerdo a sus posibilidades de horario de trabajo. Después de un tiempo considerable, se recogieron los cuestionarios de cada departamento ya contestados para procesar la información.

Para la recolección de datos se utilizó una hoja de Excel donde se ingresaron los datos previa codificación de ellos para su mejor análisis posterior. Dicho análisis se realizó mediante una distribución de frecuencias, se obtuvieron porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables, las cuales se presentó en gráficas.

Del resultado del análisis de los datos se realizan las conclusiones y recomendaciones.

VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante el tiempo que se realizó este proyecto, se pudo constatar a través de la observación y entrevista informal, que cada uno de los trabajadores, en este caso personal administrativo, servicio, refacciones y venta, tienen diferentes tipos de relaciones para desempeñar sus funciones; sin embargo, se pudo observar que algunos de ellos realizan su trabajo de forma personal sin la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo de las diferentes áreas.

Respecto a las instalaciones se observó que es un edificio antiguo, que no es adecuado a las necesidades de los departamentos, presentándose no tan funcional para las actividades que se realizan en cada uno de ellos, en cuanto a espacios y logística. Los espacios no son adecuados y la infraestructura no se encuentra en un excelente estado, dado que no se han estado suministrando los mantenimientos que se requieren, esta es la problemática que han estado presentando los últimos 5 años, por lo que se requiere de mayor importancia ya que representa ser la imagen de la organización para los clientes, al momento de ingresar al edificio y para la función de los empleados al momento de realizar sus tareas.

En cuanto al mobiliario y equipo, se observó que el área de ventas cuenta con una sola impresora por lo que existe complicaciones en sus procesos para cumplir con los tiempos de realización de las actividades y cumplimiento de atención al cliente. La intención, según el responsable del área de recursos procesos y jefes gerenciales es sustituir el mobiliario y equipo viejo y obsoleto por nuevos, pero los recursos monetarios durante los últimos años han sido insuficientes.

En el área de refacciones, en cuanto al equipo de cómputo, se pudo observar que la mayoría de los equipos son semi modernos; sin embargo, muestra lentitud para operar por falta de servicio técnico. Al parecer los diferentes equipos de cómputo,

presentan la misma problemática, que es el mantenimiento, así como el recurso insuficiente para el abastecimiento de toners, tintas, y diversas piezas que se requieren para su reparación o mantenimiento. El internet para las computadoras en todo el edificio resulta suficiente, ya que en este caso no presentan mayor problemática por lo que pueden acceder fácilmente en los diferentes tipos de programas para la realización de sus tareas.

Respecto al análisis de los resultados del cuestionario aplicado, se realizó de la siguiente forma: se tomaron los resultados de cada dirección ya que cada una de ellas presenta diferente problemática; los enunciados se presentan en una escala donde el 5 es totalmente de acuerdo, el 4 es de acuerdo, el 3 es aceptable, el 2 es en desacuerdo y el 1 totalmente en desacuerdo.

A continuación se presentan los resultados de cada uno de los enunciados agrupados por el factor que se midió y por cada departamento.

6.1 Puesto de Trabajo

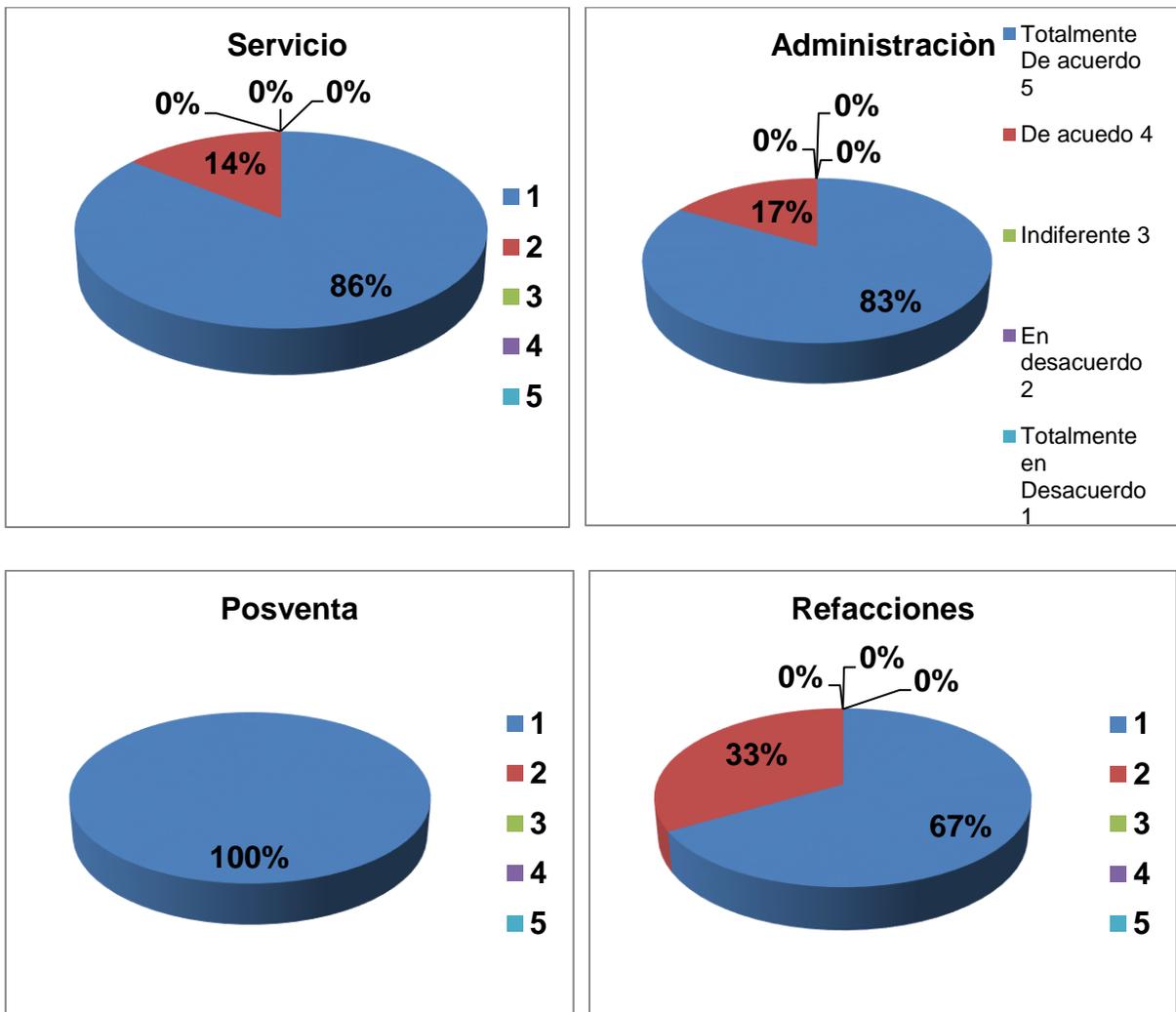


Figura 9. Me gusta mi trabajo

Los resultados expresados por los empleados respecto a de que si les gusta su trabajo, arrojaron los siguientes datos: el área de venta de servicio, administración, posventa y refacciones mencionan que están totalmente de acuerdo con un 86%, 83%, 100% y 67% respectivamente. Mientras que en servicio, administración y refacciones un 14%, 17% y 33% están de acuerdo, respectivamente.

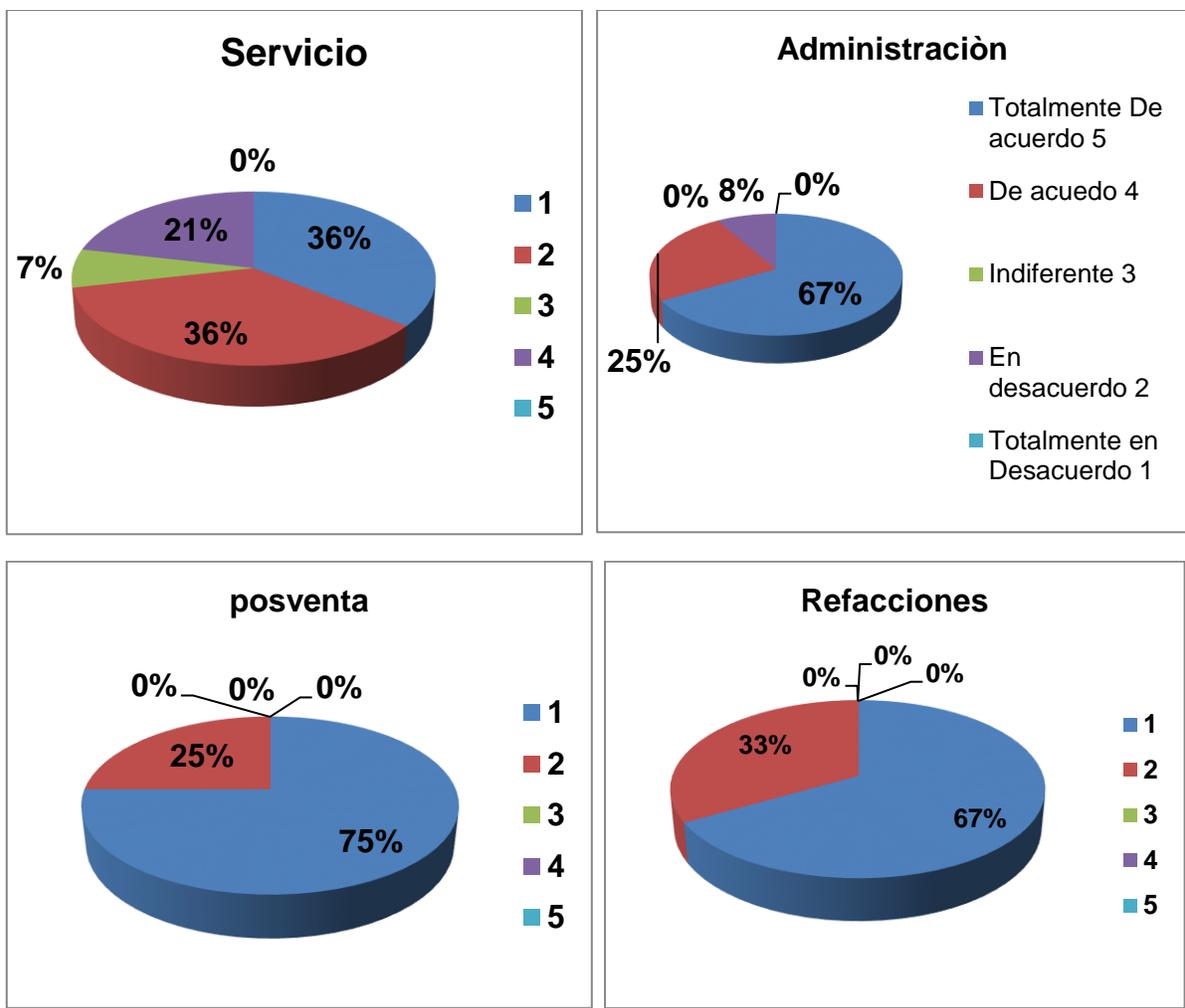


Figura 10. Me gusta mi horario de trabajo

Respecto a los resultados de que si les gusta sus horarios de trabajo. Los empleados de servicio el 36% están totalmente de acuerdo y el 36% en acuerdo, en el área administrativa el 67 % están totalmente de acuerdo, en la de posventa el 75% están totalmente de acuerdo y en la de refacciones el 67% están totalmente de acuerdo de que les gusta su horario de trabajo. Se observa que en servicio presenta un 21% que está en desacuerdo con su horario de trabajo y en administración un 8%.

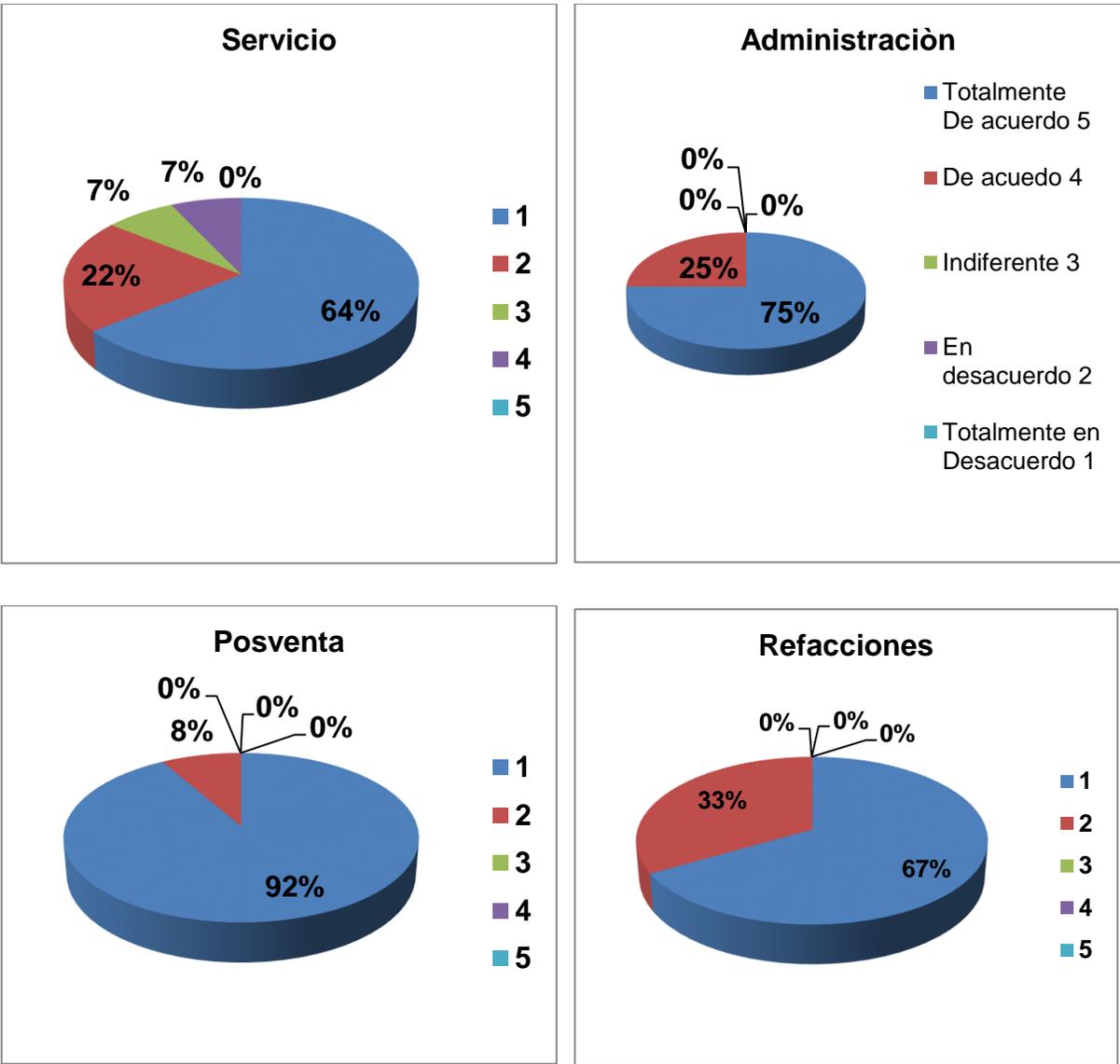


Figura 11. Tengo claramente definidas mis funciones y responsabilidades.

Respecto a la pregunta de que si tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades. Podemos observar que el área de servicio el 64% está totalmente de acuerdo, administrativa el 75% están totalmente de acuerdo, en la de posventa el 92% están totalmente de acuerdo y la de refacciones el 67% están totalmente de acuerdo. En servicio el 7% está en desacuerdo y otro 7% le es indiferente

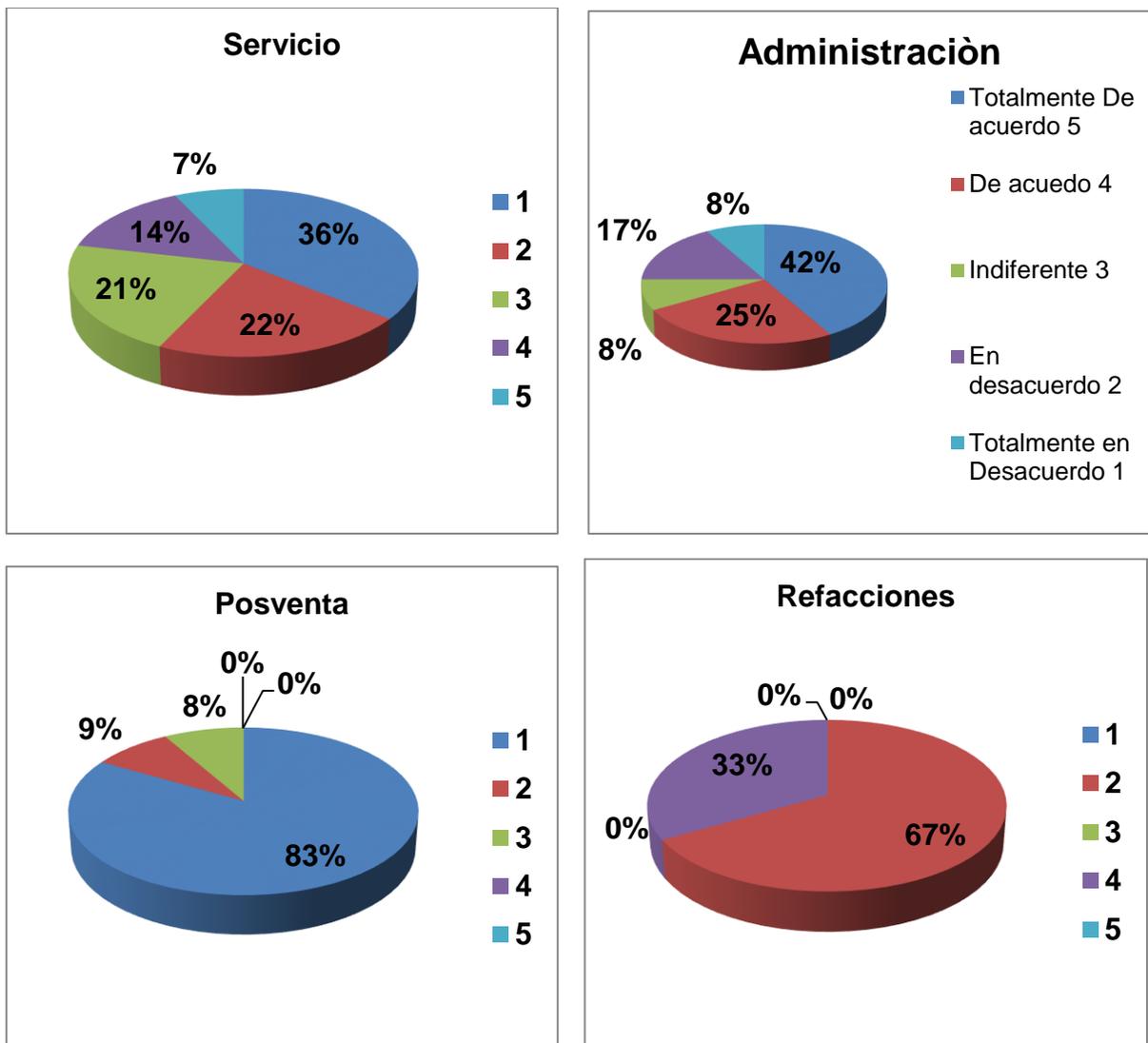


Figura 12 Mi carga de trabajo es la misma que la de mis compañeros.

Respecto a la carga de trabajo de si es la misma que la de sus compañeros. De los trabajadores de servicio, sólo el 36% están totalmente de acuerdo, el 22% de acuerdo, un 21% indiferente, 14% no está de acuerdo y un 7% está totalmente en desacuerdo. Administración presenta un 67% que piensa que tiene la misma carga de trabajo, un 25% piensa que no es equitativa y un 8% le es indiferente. En posventa el 83% están totalmente de acuerdo y en la de refacciones el 67% están de acuerdo y el 33% restante están en desacuerdo.

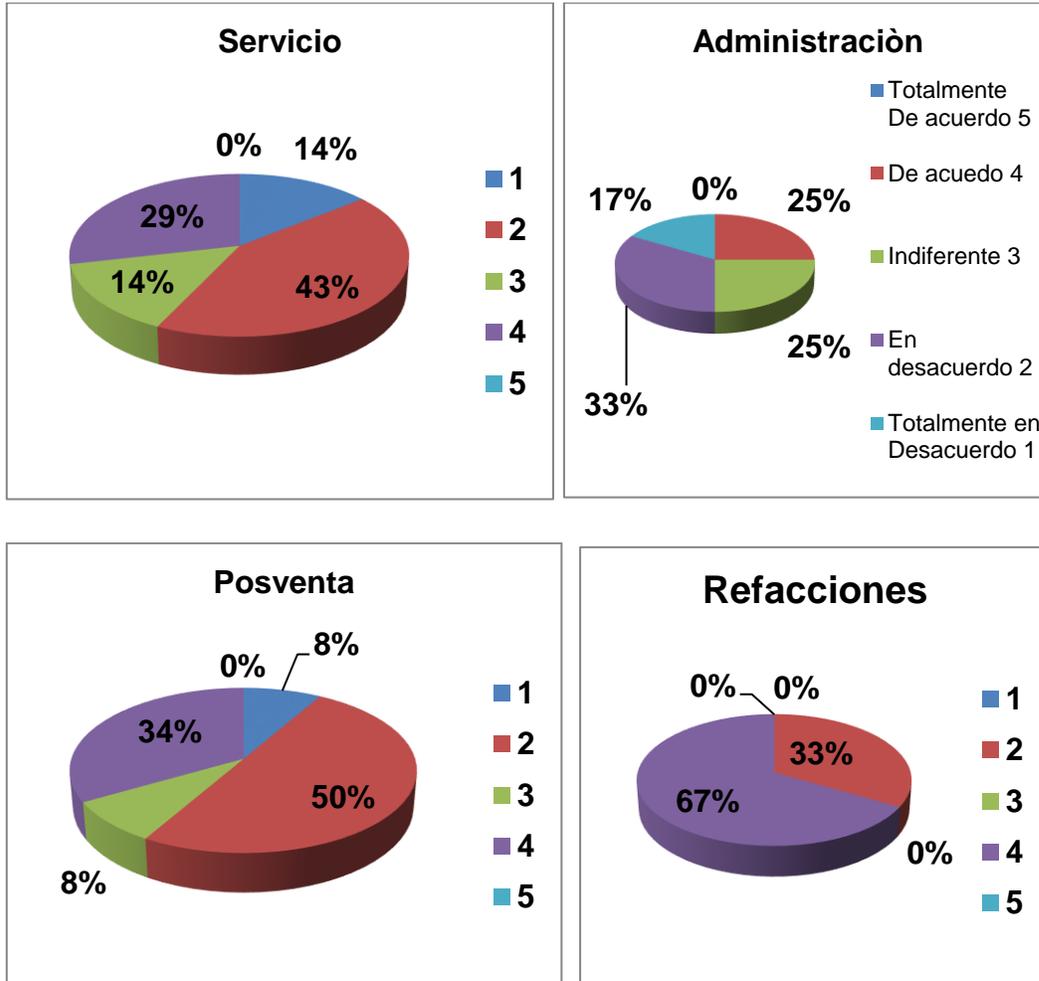


Figura 13 Mi trabajo me produce estrés.

Respecto al estrés que le produce su trabajo, los del área de servicio el 43% están de acuerdo pero hay un 23% que no está de acuerdo; en el área de administración 33% están en desacuerdo y solo el 25% restante están de acuerdo, un 25% es indiferente y existe 17% que está totalmente en desacuerdo. En la de posventa el 50% están de acuerdo y el 34% restante en desacuerdo; y en el de refacciones el 67% están en desacuerdo.

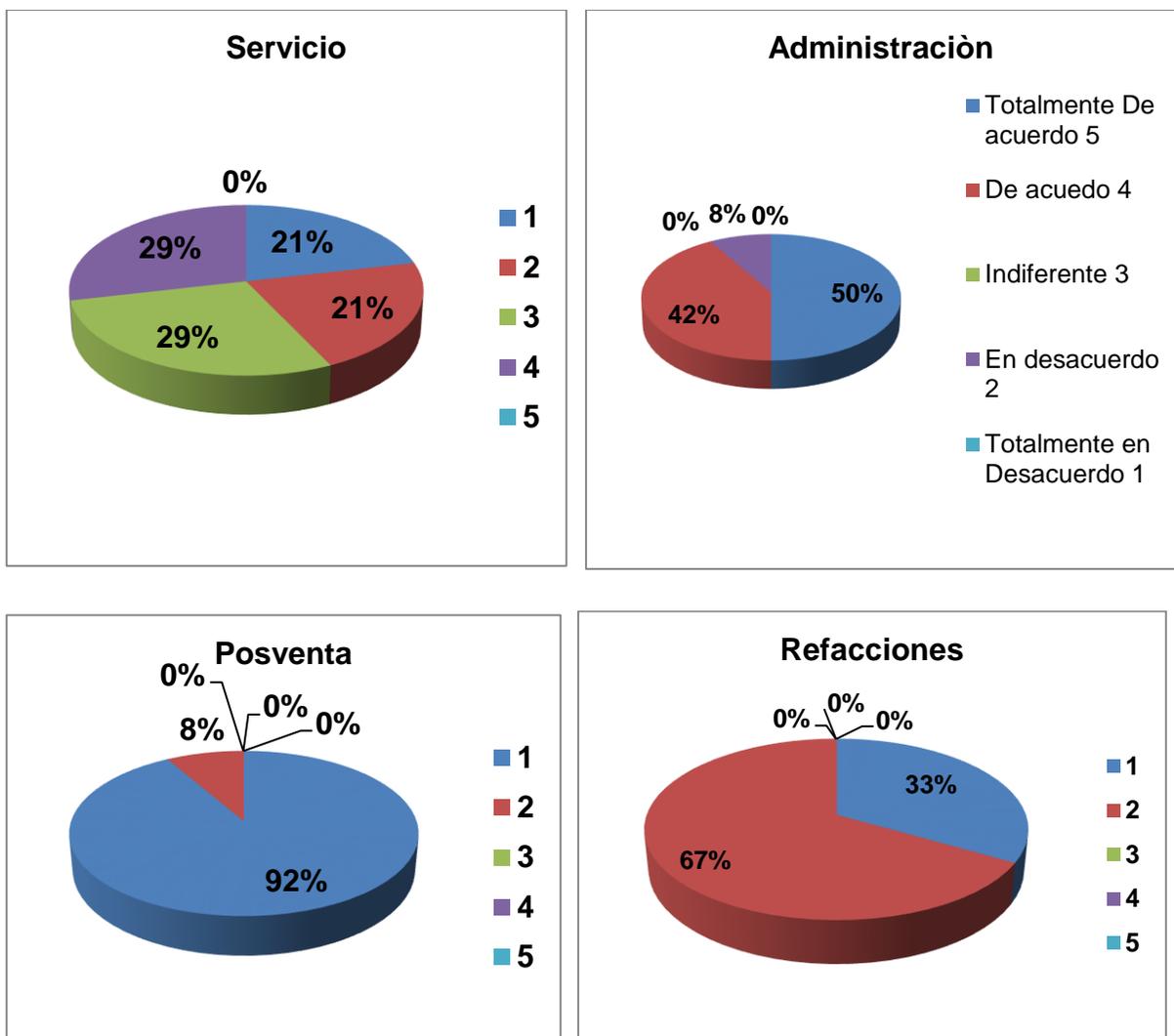


Figura 14. Recibo información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.

Respeto a los resultados de que si reciben información necesaria para desarrollar correctamente sus trabajos. En servicios el 29% piensa que es aceptable, otro 29% está en desacuerdo y el 21% restante están de acuerdo, eso quiere decir que de los empleados que laboran en el área de servicio no todos reciben una retroalimentación de su desempeño. En el área administrativa la cifra es mayor con un 50% totalmente de acuerdo y con un 42% restante están de acuerdo y sólo un 8% está en desacuerdo. En el área posventa el 92% están totalmente de acuerdo y la de refacciones el 67% están de acuerdo y el 33% restante están totalmente de acuerdo.

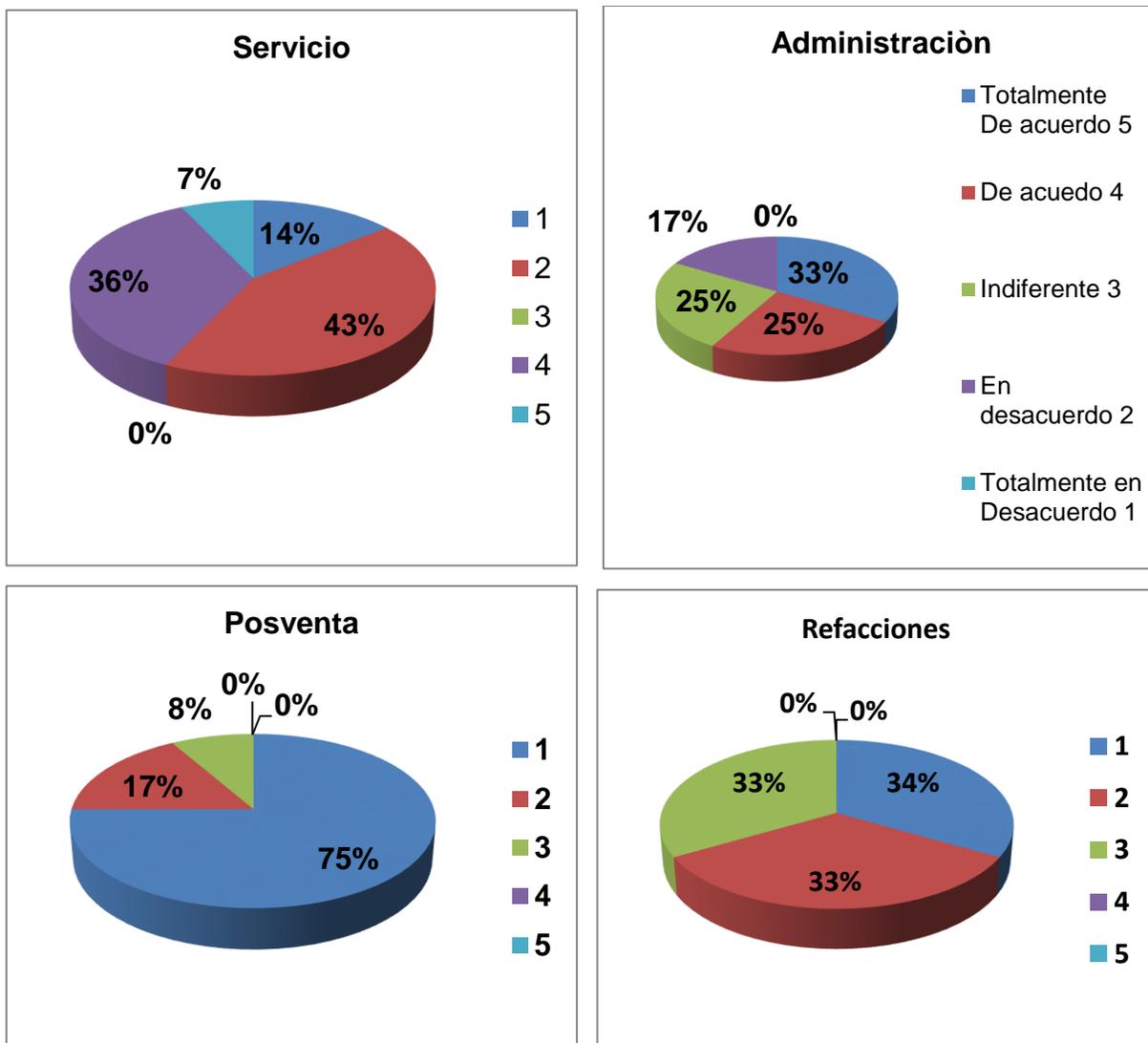


Figura 15. Recibo retroalimentación de como desempeño mi puesto de trabajo.

El 43% del personal que labora en el área de servicio está de acuerdo que recibe retroalimentación del como desempeñar su puesto, en el área Administrativa solo el 25% están de acuerdo y otros 25% están en desacuerdo, en el área de posventa el 75% están totalmente de acuerdo y en la de refacciones un 34% están totalmente de acuerdo y los otros 66 % restante, la mitad está de acuerdo y la otra mitad en desacuerdo.

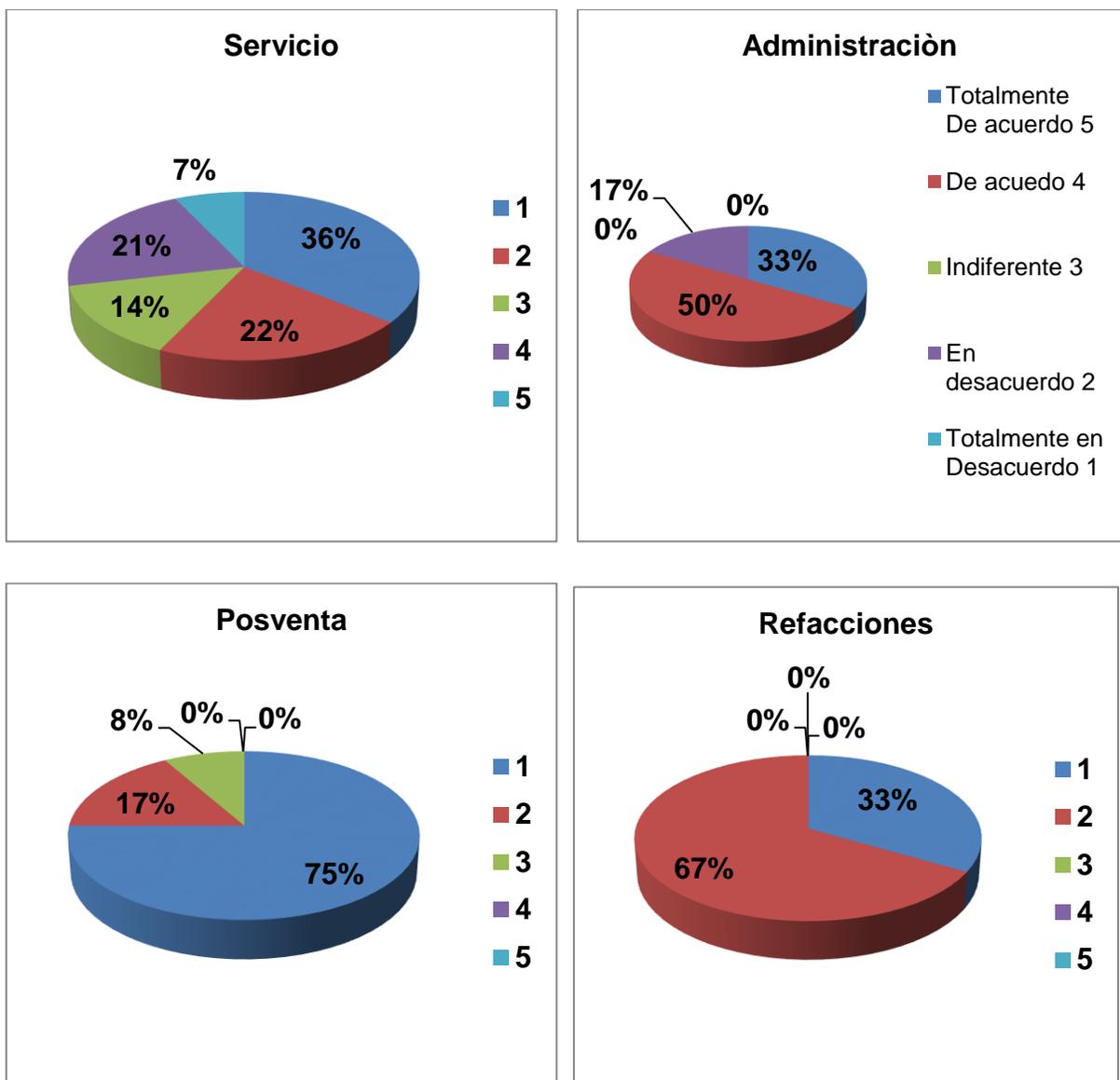


Figura 16. El salario que recibo está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realizo.

El resultado reflejado respecto de de que si el salario que reciben está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realizan. 36% del personal del área de servicio está totalmente de acuerdo y un 22% de acuerdo, en el área de administración la mitad están de acuerdo, el área de posventa tiene un 75% que están totalmente de acuerdo y en el área de refacciones un 67% están de acuerdo y un 33% están totalmente de acuerdo.

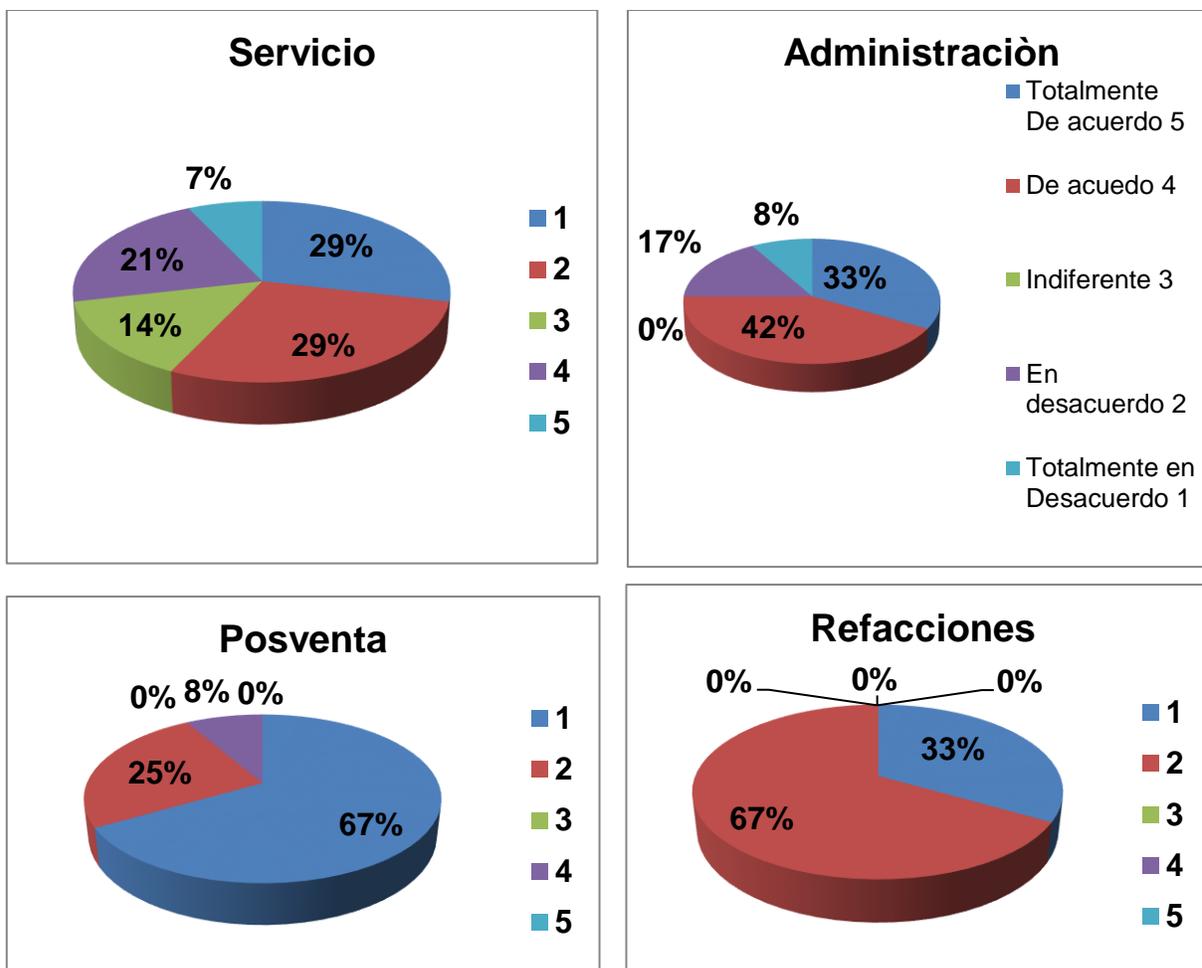


Figura 17. Corresponde el salario que recibo con mi nivel de preparación.

Respecto a los resultados de que si corresponden el salario que reciben con el nivel de preparación. En el área de servicio el 29 % están de acuerdo y otros 29% están totalmente de acuerdo de que corresponden su salario con su nivel de preparación, en el área administrativo el 42% están de acuerdo, en el área de posventa el 67% están totalmente de acuerdo y en el área de refacciones el 67% están de acuerdo y un 33% restante están altamente de acuerdo

6.2 Motivación y reconocimiento

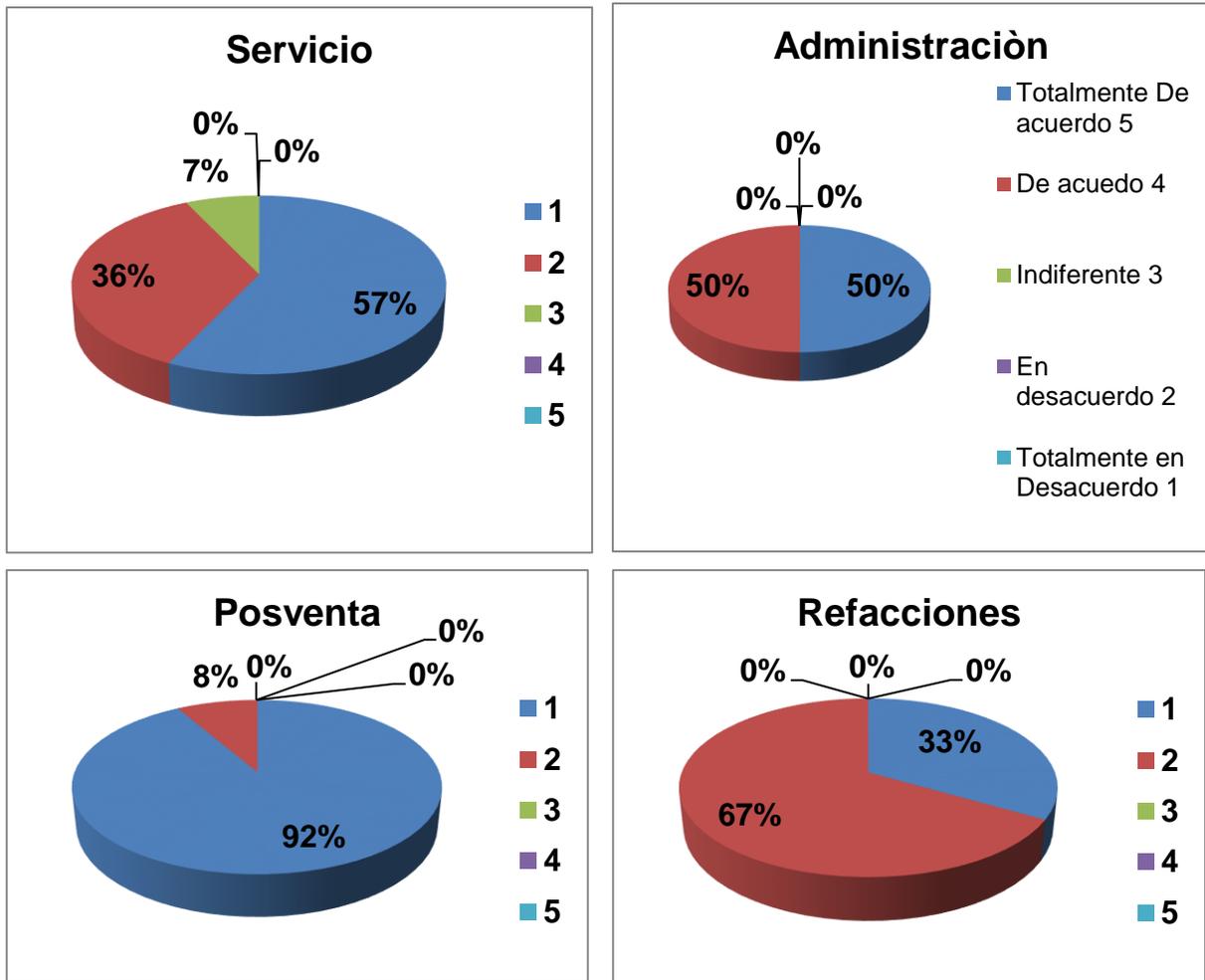


Figura 18. Estoy motivado para realizar mi trabajo

Respecto a los resultados reflejados. En las áreas encuestadas la mayoría están totalmente de acuerdo que están motivados para realizar sus trabajos correspondiente ya que el porcentaje más alto del 92% fue en el área posventa, le sigue el 57% del área de servicio ,y de ahí un 50% en el área de administración y por último el 33% en refacciones.

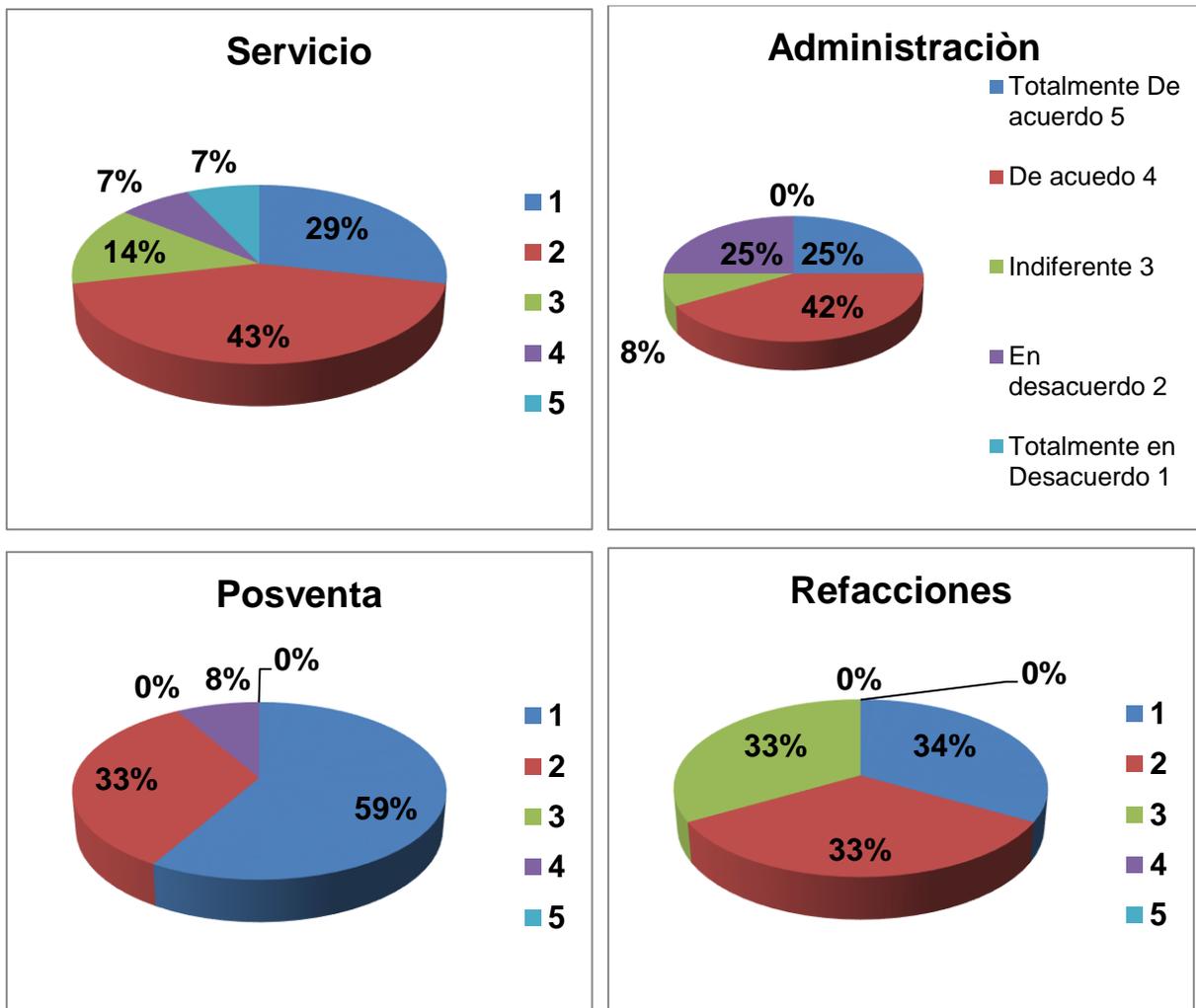


Figura 19. Me reconocen adecuadamente las tareas que realizo.

Los resultados que se reflejaron de que si les reconocen adecuadamente las tareas que realizan. El 43% del área de servicio están de acuerdo que se les reconocen adecuadamente las tareas que realizan, en el área administración el 42% están de acuerdo, en el área de ventas más de la mitad, es decir el 59% se les reconoce y en el de refacciones un 33% están de acuerdo y un 34% totalmente de acuerdo y 33% restante están en desacuerdo.

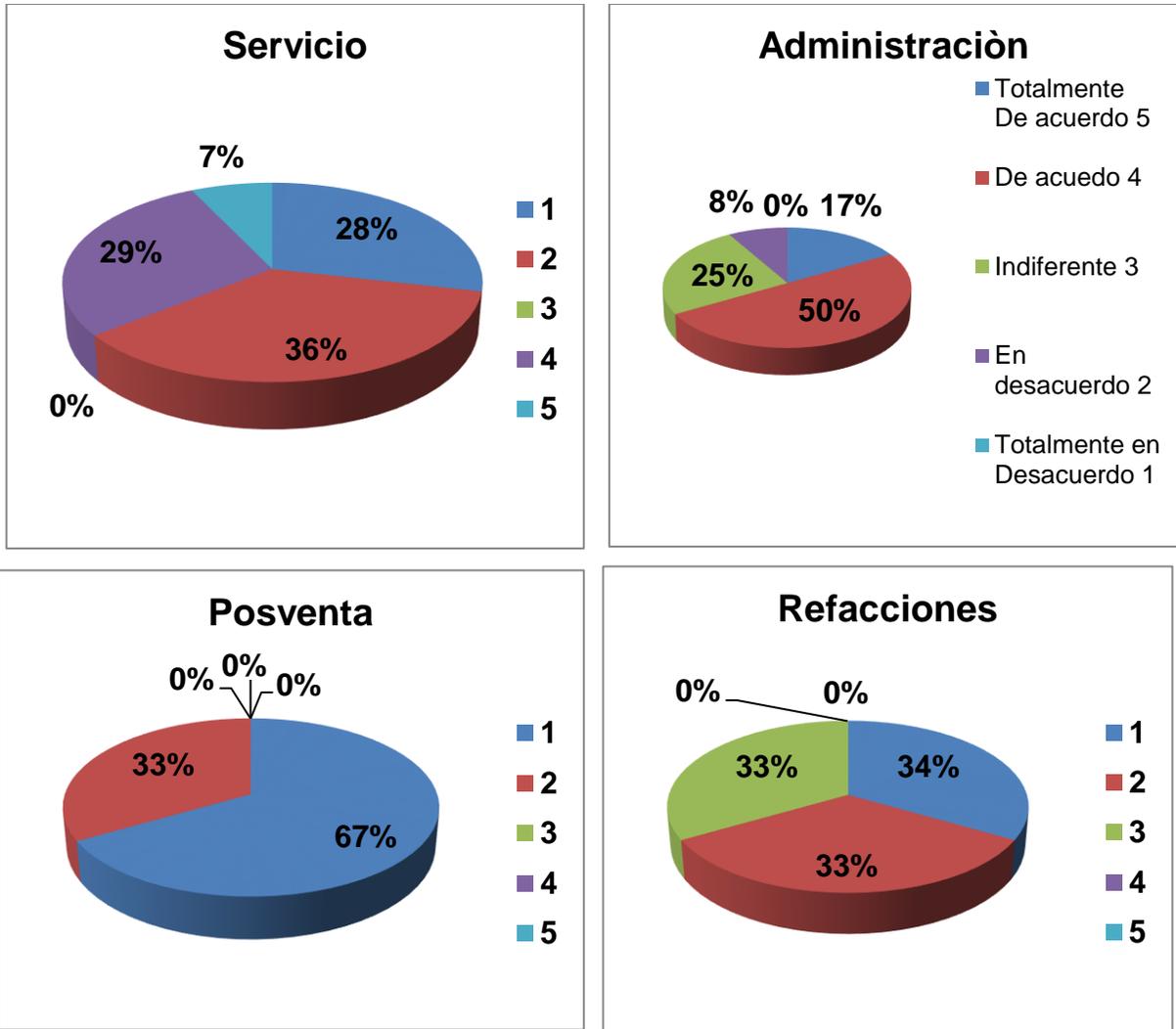


Figura 20. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo, mis superiores lo reconocen.

Respecto a los resultados de que si cuando introducen una mejora en sus trabajo, los superiores lo reconocen. El 36 % del personal que labora en el área de servicio están de acuerdo, en el área administrativo el 50% igual están de acuerdo, y el 67% del área de posventa están totalmente de acuerdo y la otra parte restante están de acuerdo y por último en el área de refacciones el 34% están de acuerdo y el 33% en desacuerdo.

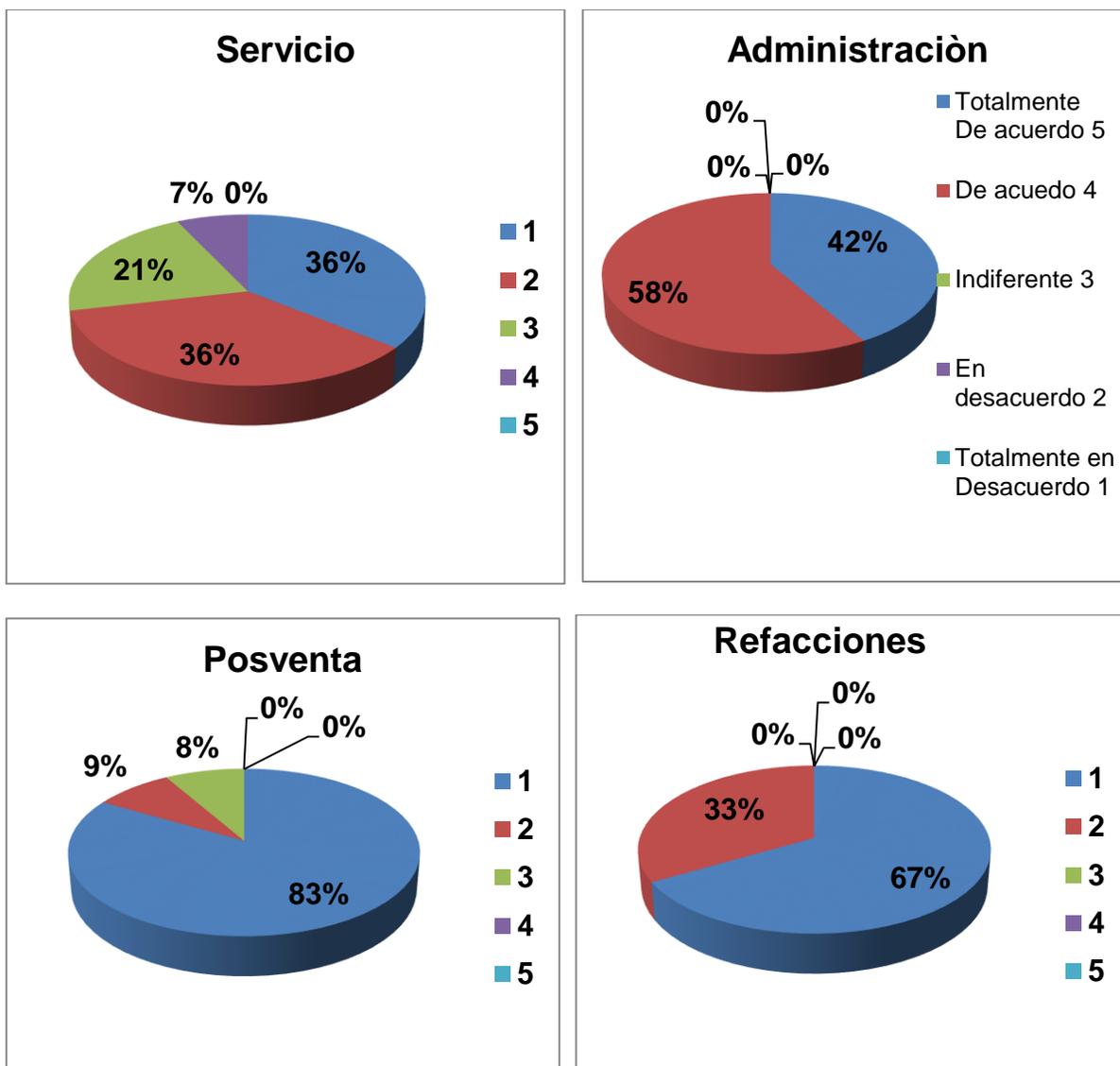


Figura 21. Recibo el apoyo para resolver mis problemas personales y familiares

En el área de servicio un 36% y otro 36% están de acuerdo y totalmente de acuerdo que reciben el apoyo y un 21% están estables mientras que un 7% restante están en desacuerdo, en el área de administración 58% y 42% restante están de acuerdo y totalmente de acuerdo, y como se puede ver en la imagen anterior del área de posventa tiene un 83% que están totalmente de acuerdo y 8% que están estables y en el área de refacciones un 67% están totalmente de acuerdo y el otro restante están de acuerdo.

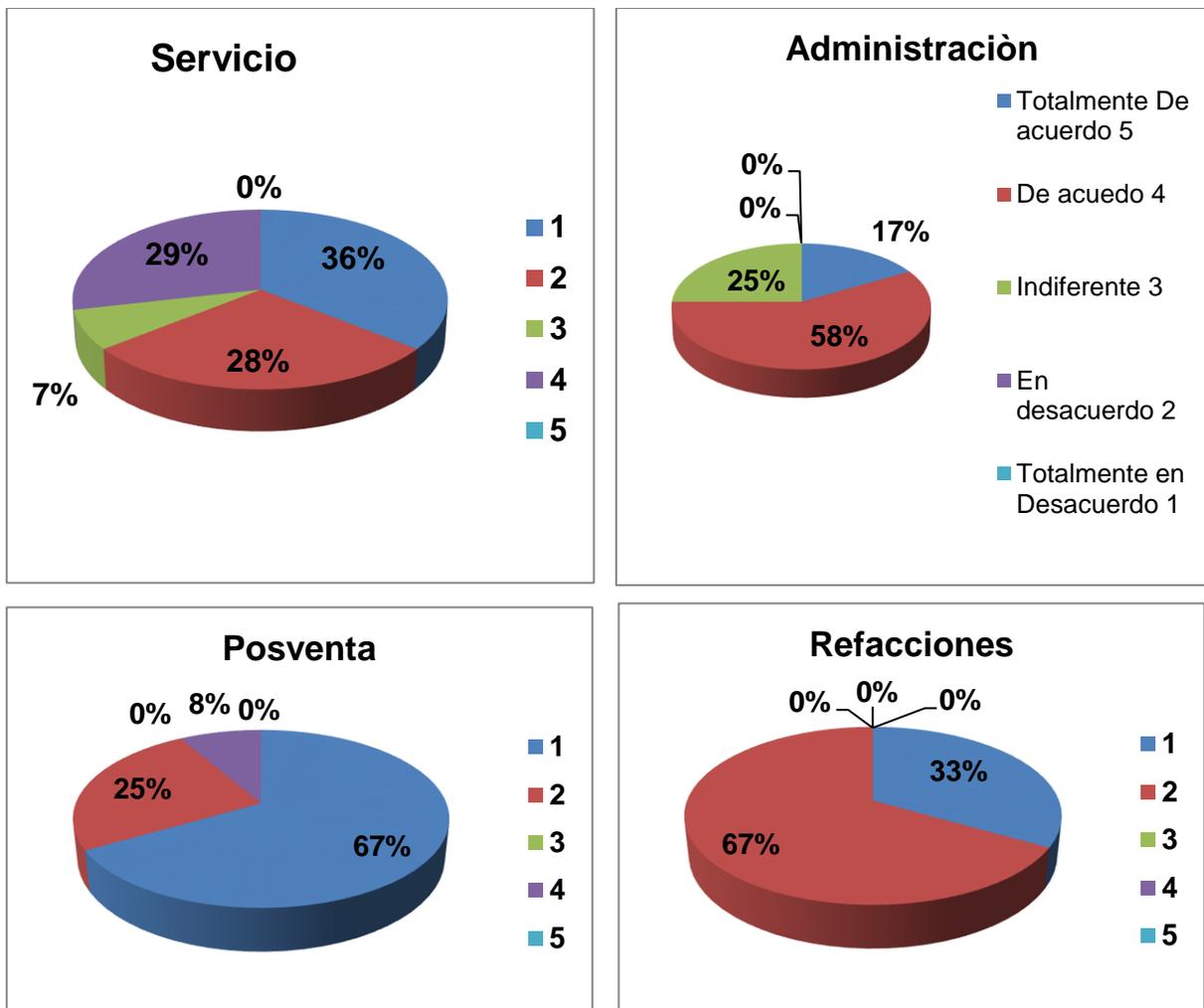


Figura 22.Me proporcionan suficiente capacitación para realizar mis funciones adecuadamente

En la figura anterior podemos observar que el 36% del personal que labora en el área de servicio y un 28% están totalmente de acuerdo y acuerdo que se les proporciona suficiente capacitación para realizar sus funciones adecuadamente y el 29% está en desacuerdo, en el área de administración más de la mitad es decir el 58% está de acuerdo, en el área de posventa tiene un 67% está totalmente de acuerdo y por último en la de refacciones tiene 67% de acuerdo y 33% restante en totalmente de acuerdo.

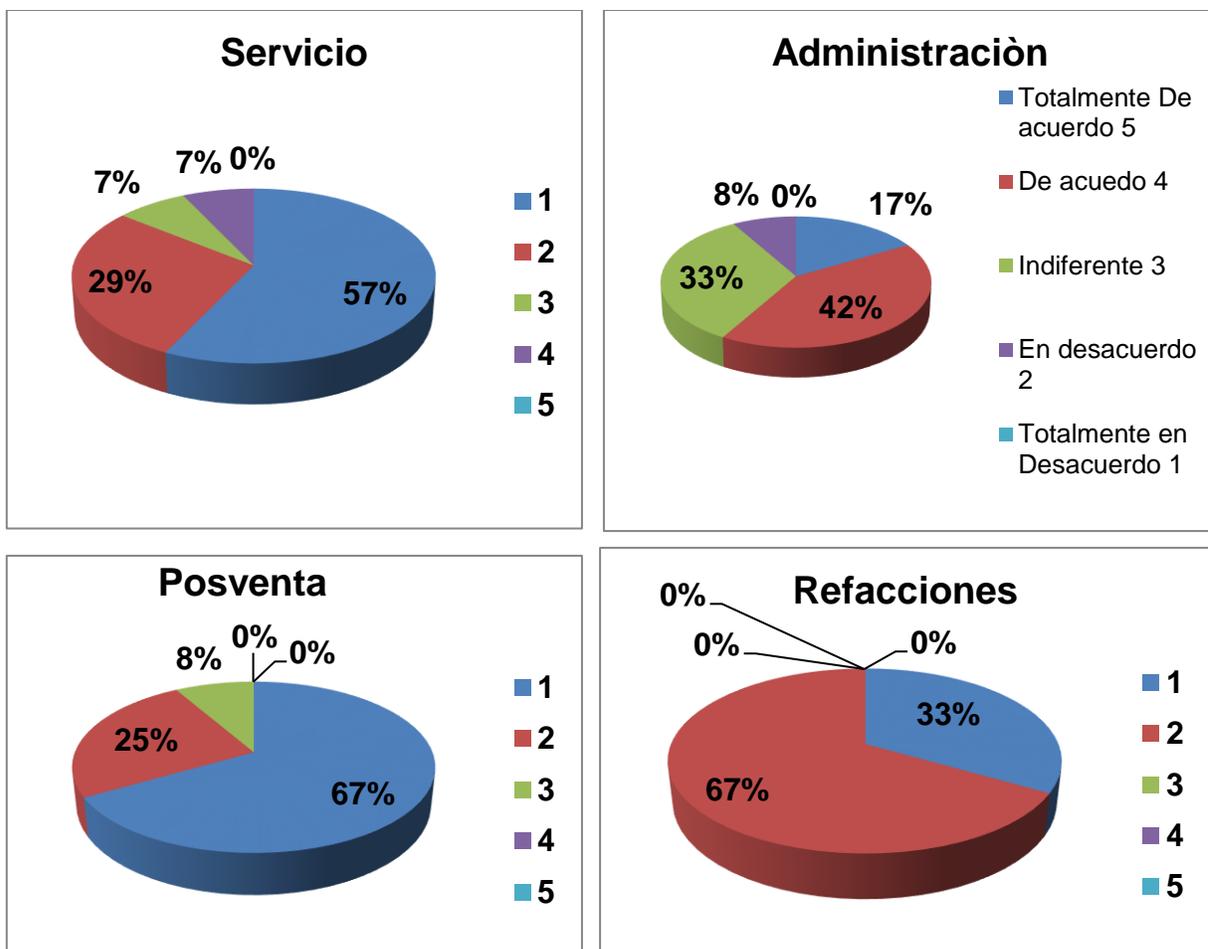


Figura 23. La Organización me proporciona oportunidades para desarrollarme profesionalmente.

En la figura anterior observamos que en el área de servicio el 57% del personal está totalmente de acuerdo y un 29% está de acuerdo que la organización les proporciona oportunidades para que se desarrollen profesionalmente, en el área administrativo el 42% están de acuerdo y el 33% en estable, en el área de posventa el 67% está totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo y un 8% restante está estable y en cuanto al área de refacciones un 67% está de acuerdo y el 33% restante está en altamente de acuerdo.

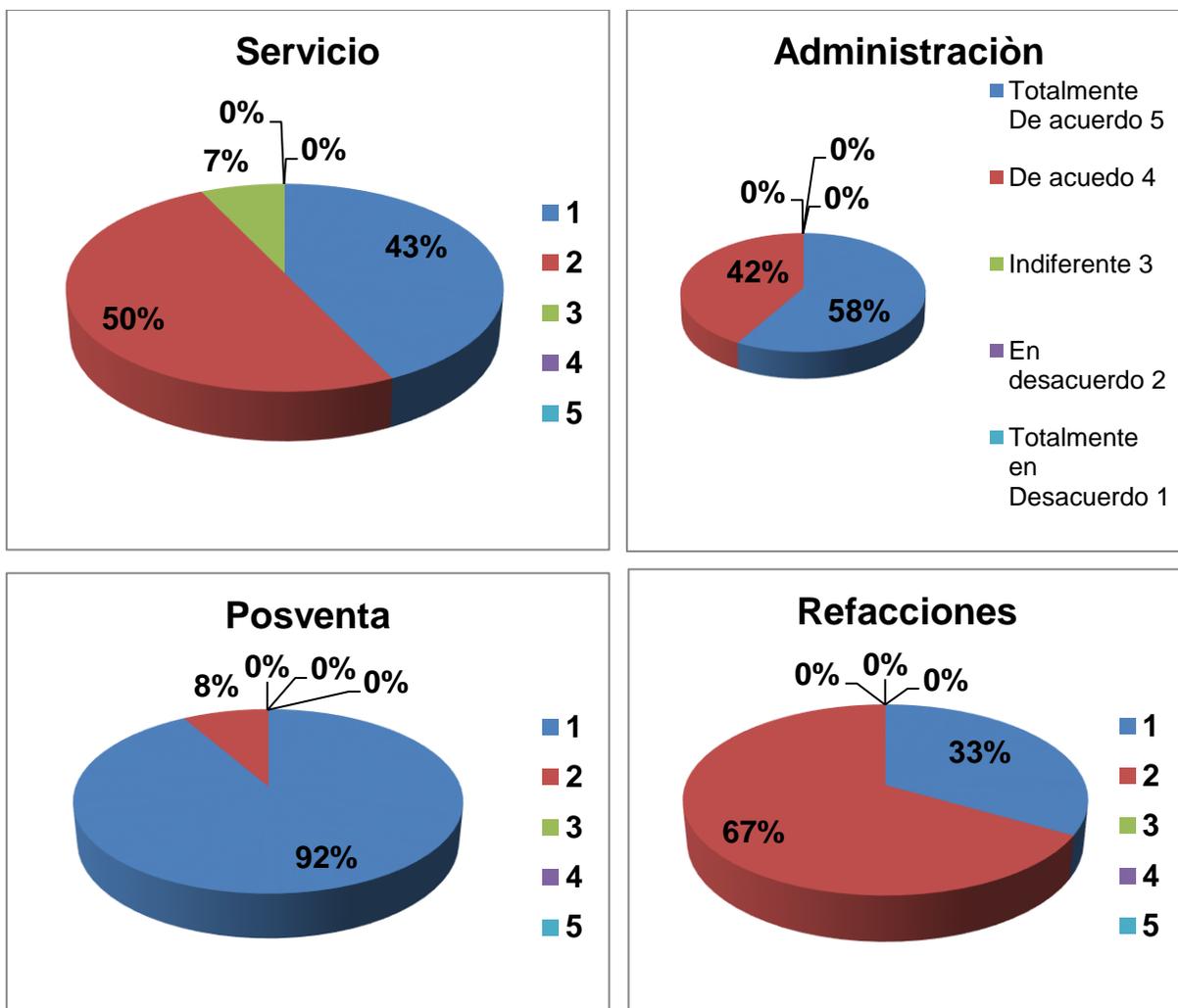


Figura 24. En general, me siento satisfecho en mi área de trabajo

Respecto a los resultados obtenidos de que si en general, se sienten satisfechos en sus áreas de trabajo. Se puede observar que el 50% y 43% del personal de servicio se encuentran de acuerdo y altamente de acuerdo en la satisfacción del área de trabajo, en Administrativa tienen un 58% y 42% restante que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, y en el área de posventa el 92% está altamente de acuerdo y en la de refacciones el 67% y 33% están de acuerdo y altamente de acuerdo.

6.3 Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo

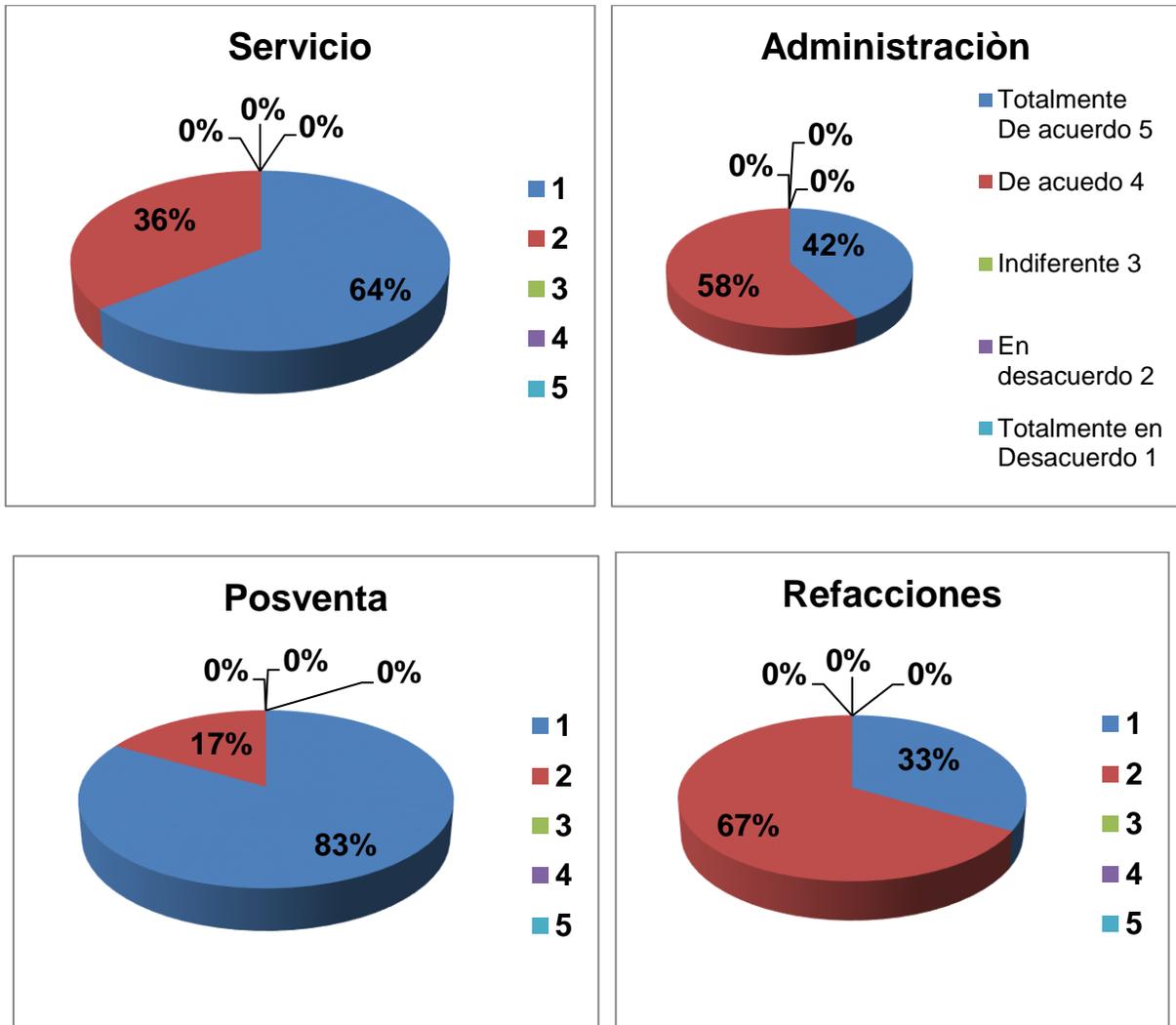


Figura 25. Mi relación con los compañeros de trabajo es buena.

En la figura anterior podemos observar que el 64% del personal de servicio está altamente de acuerdo en la relación con sus compañeros de trabajo, en administrativa el 58% está de acuerdo y un 42% está altamente de acuerdo, en el área de posventa el 83% está altamente de acuerdo y un 17% está de acuerdo y en el de refacciones el 67% está de acuerdo y el 33% restante está altamente de acuerdo.

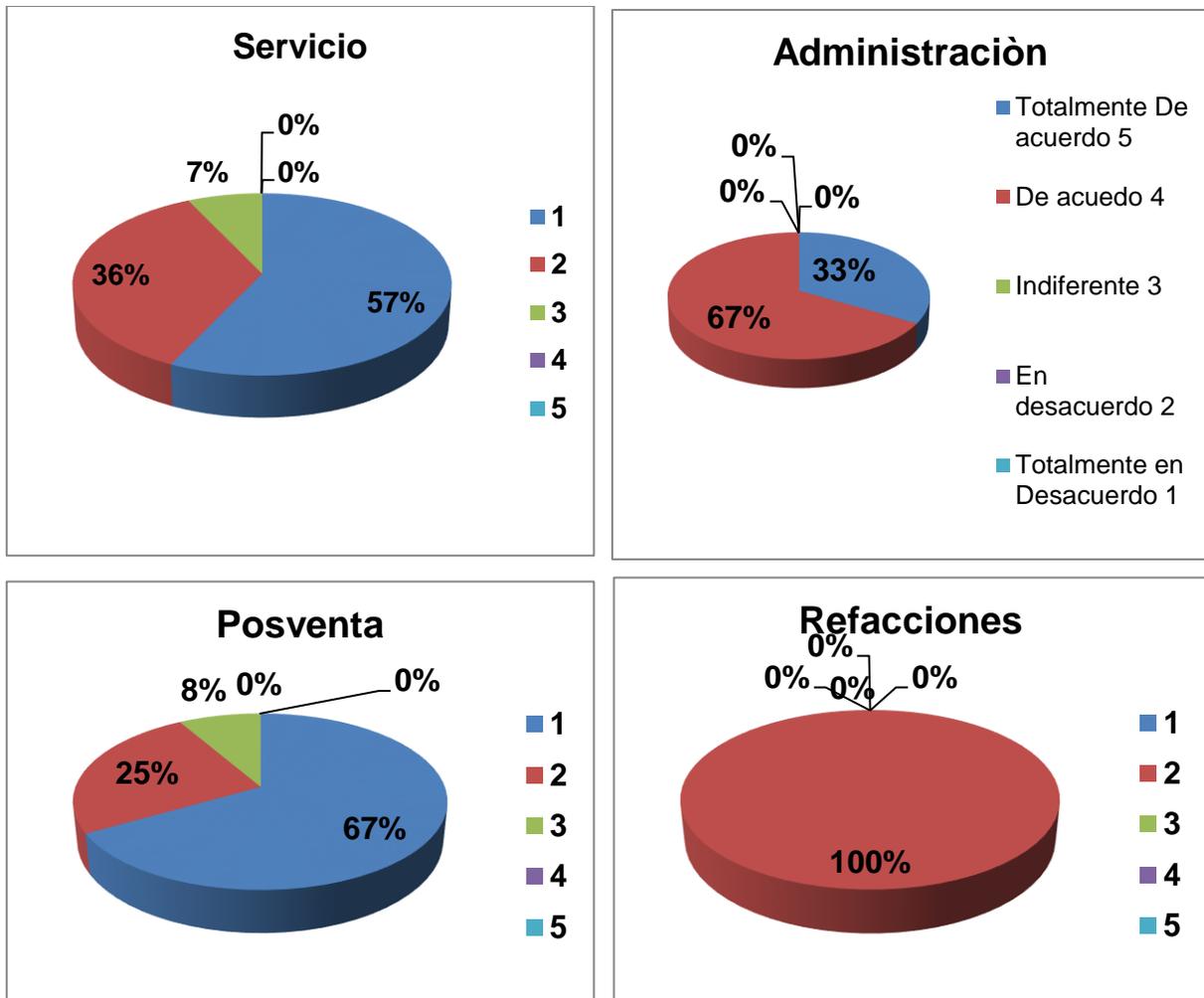


Figura 26. Es habitual la colaboración con mis compañeros para sacar adelante las tareas.

El 57% del personal de venta de servicio está altamente de acuerdo en que es habitual la colaboración de sus compañeros para sacar adelante las tareas, en el de administrativo el 67% está de acuerdo y el 33% restante está altamente de acuerdo, en el de posventa el 67% está altamente de acuerdo y 25% de acuerdo y el restante que es de 8% está en indiferente y por último en el área de refacciones el 100% está de acuerdo en que es habitual la colaboración de sus compañeros de trabajo para sacar adelante las tareas.

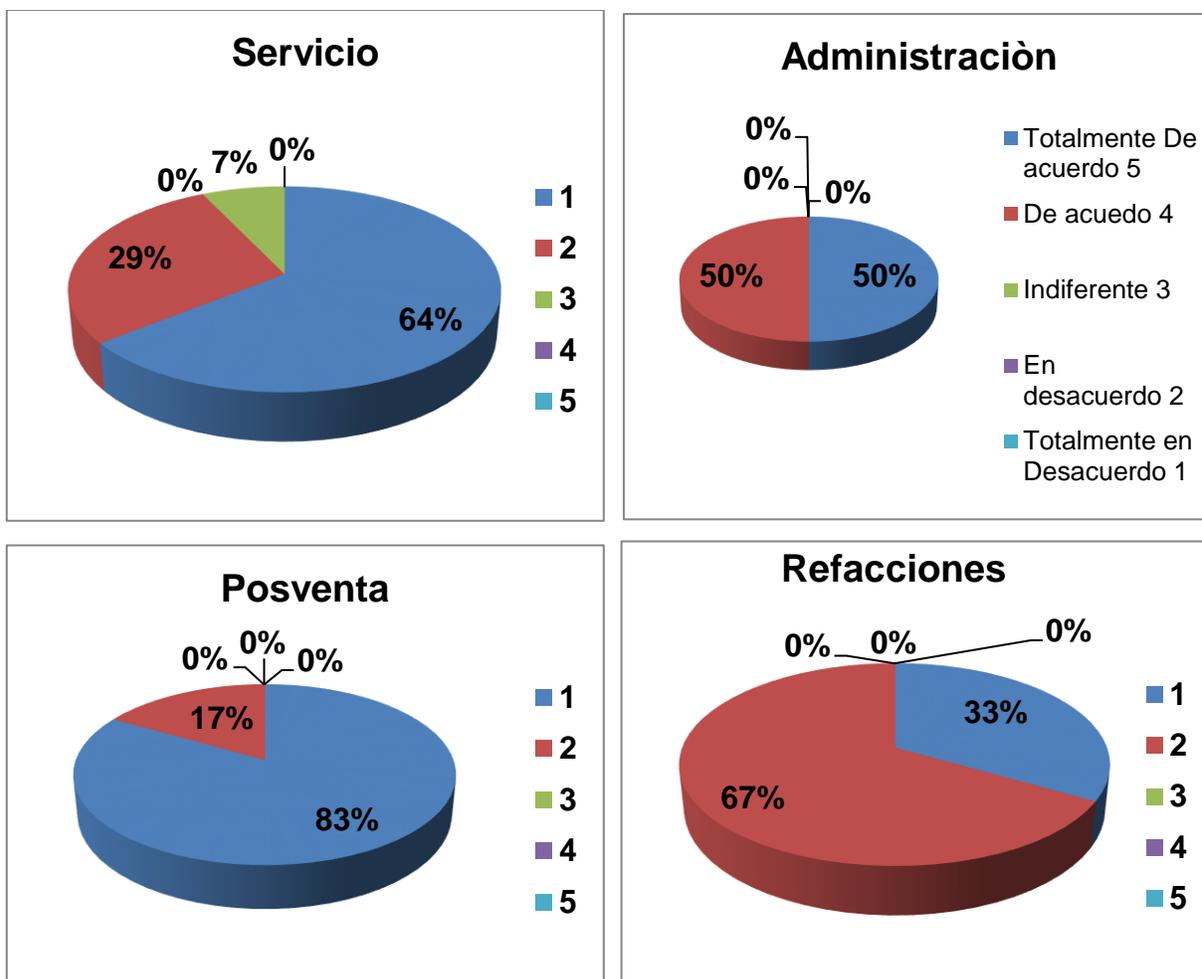


Figura 27. Me siento parte de un equipo de trabajo

Respecto a los resultados obtenidos de que si se sienten parte de un equipo de trabajo. El 64% de los personales del área de servicio está totalmente de acuerdo y en la de administración el 50% está totalmente de acuerdo y el 50% restante está de acuerdo, en la de posventa el 83% está altamente de acuerdo y el 17% restante está de acuerdo y en la de refacciones el 67% está de acuerdo y el 33% está altamente de acuerdo.

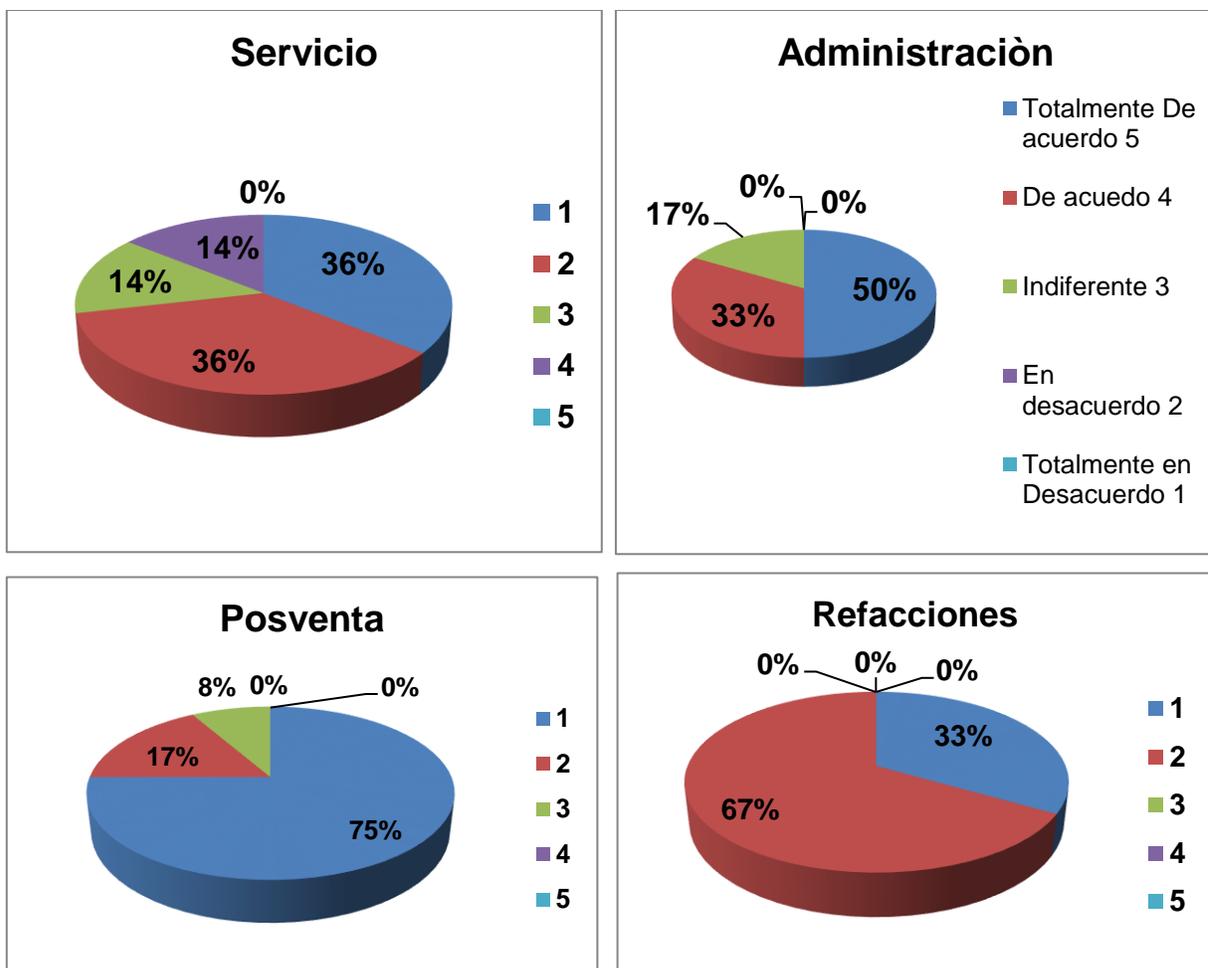


Figura 28.Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo

Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo , respecto a esta pregunta los resultados que se reflejaron en la figura anterior podemos observar que el 36% del personal de servicio está totalmente de acuerdo y el 36% está de acuerdo, igual se observa que un 14% está en desacuerdo es decir no les resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo, en el área de administración el 50% está totalmente de acuerdo, en el de posventa el 75% está altamente de acuerdo y en el de refacciones 67% está de acuerdo y el restante está en totalmente de acuerdo.

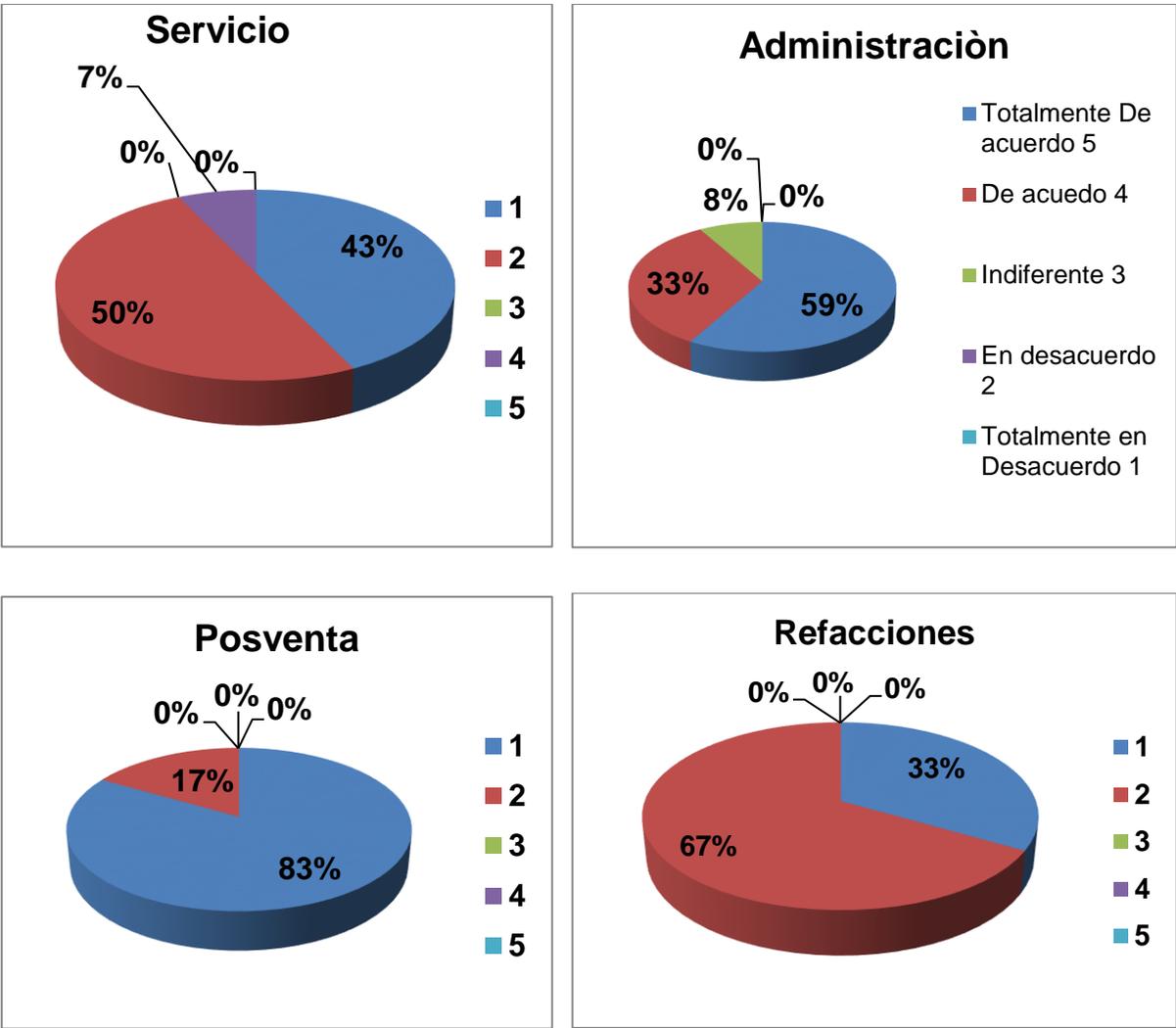


Figura 29.Me resulta fácil estar en contacto y en comunicación con mi jefe

Respecto a los resultados reflejados de que si les resulta fácil estar en contacto y en comunicación con sus jefes. El 50% del personal de venta de servicio está de acuerdo y un 43% está altamente de acuerdo y el 7% se observa que no está de acuerdo estar en contacto y en comunicación con su jefe, en el área de administración el 59% está altamente de acuerdo, en el de posventa el 83% está altamente de acuerdo y en el de refacciones el 67% está de acuerdo y el 33% restante está totalmente de acuerdo.

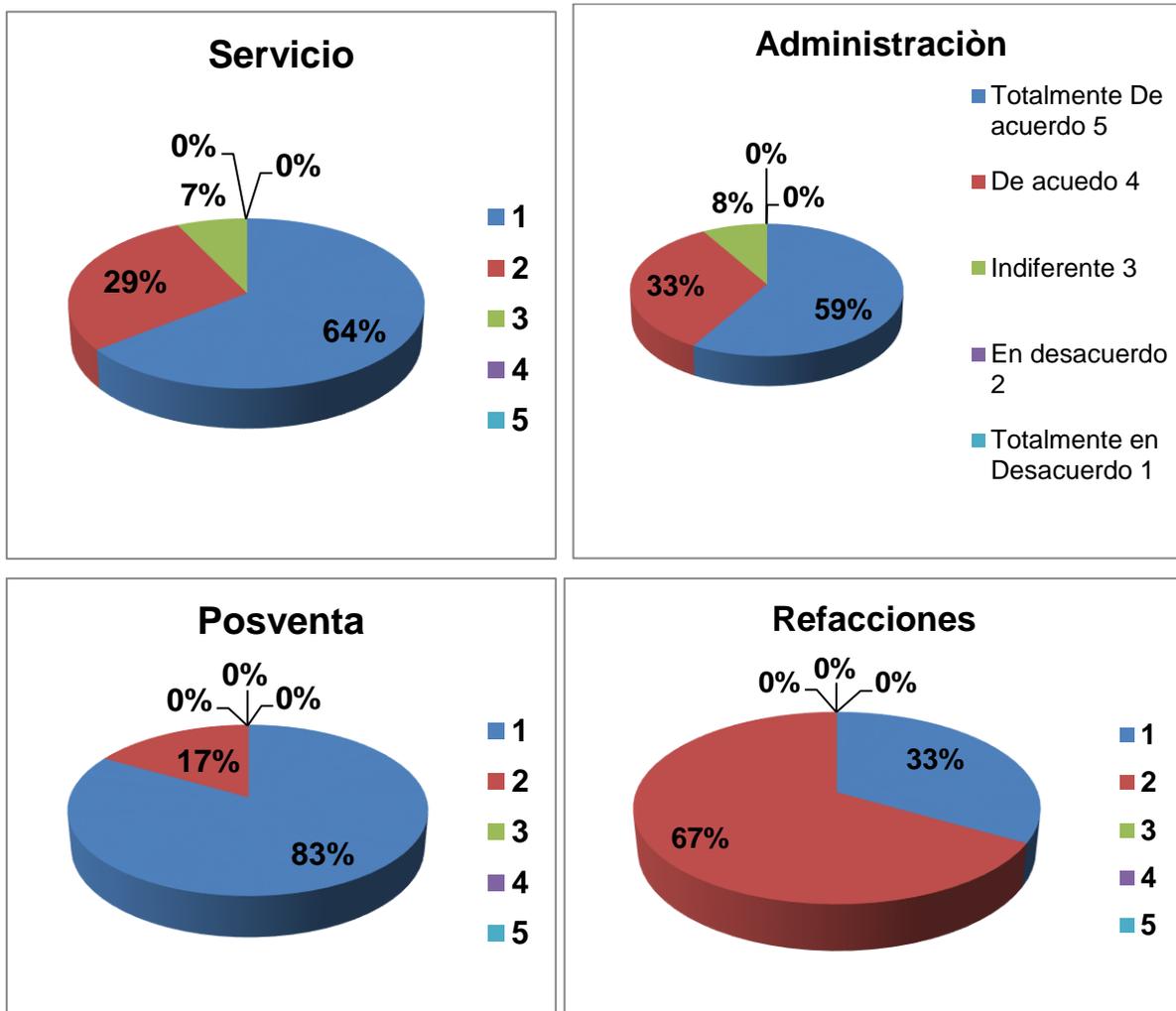


Figura 30. Conozco las actividades que desempeñan mis compañeros de trabajo

El 64% del área de servicio está totalmente de acuerdo que conocen las actividades que desempeñan sus compañeros, en la de administración el 59% está totalmente de acuerdo y en el de posventa el 83% está totalmente de acuerdo y 17% restante está de acuerdo y en el de refacciones el 67% está de acuerdo y el restante el 33%.

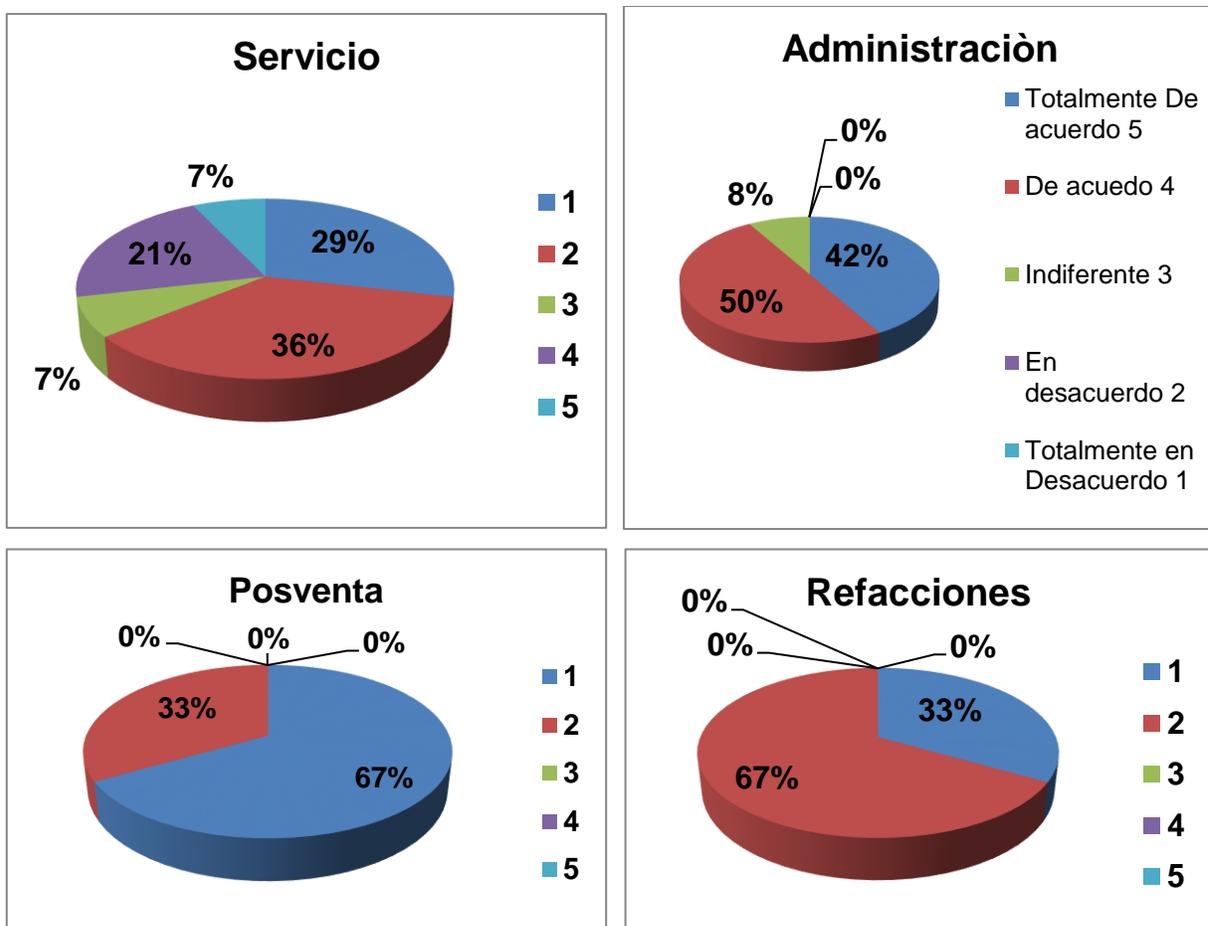


Figura 31. La comunicación interna dentro de mi área funciona correctamente

La comunicación en el área de trabajo es de suma importancia por lo que se identificó que en el área servicio el 36% está de acuerdo que la comunicación interna dentro del área de trabajo funciona correctamente y también se puede observar que el 21% está en desacuerdo y un 7% en altamente en desacuerdo, en el área de administración el 50% está de acuerdo y con un 42% en totalmente de acuerdo, en el de posventa 67% está altamente de acuerdo y el 33% restante está de acuerdo y en el de refacciones el 67% está de acuerdo y el restante en altamente de acuerdo.

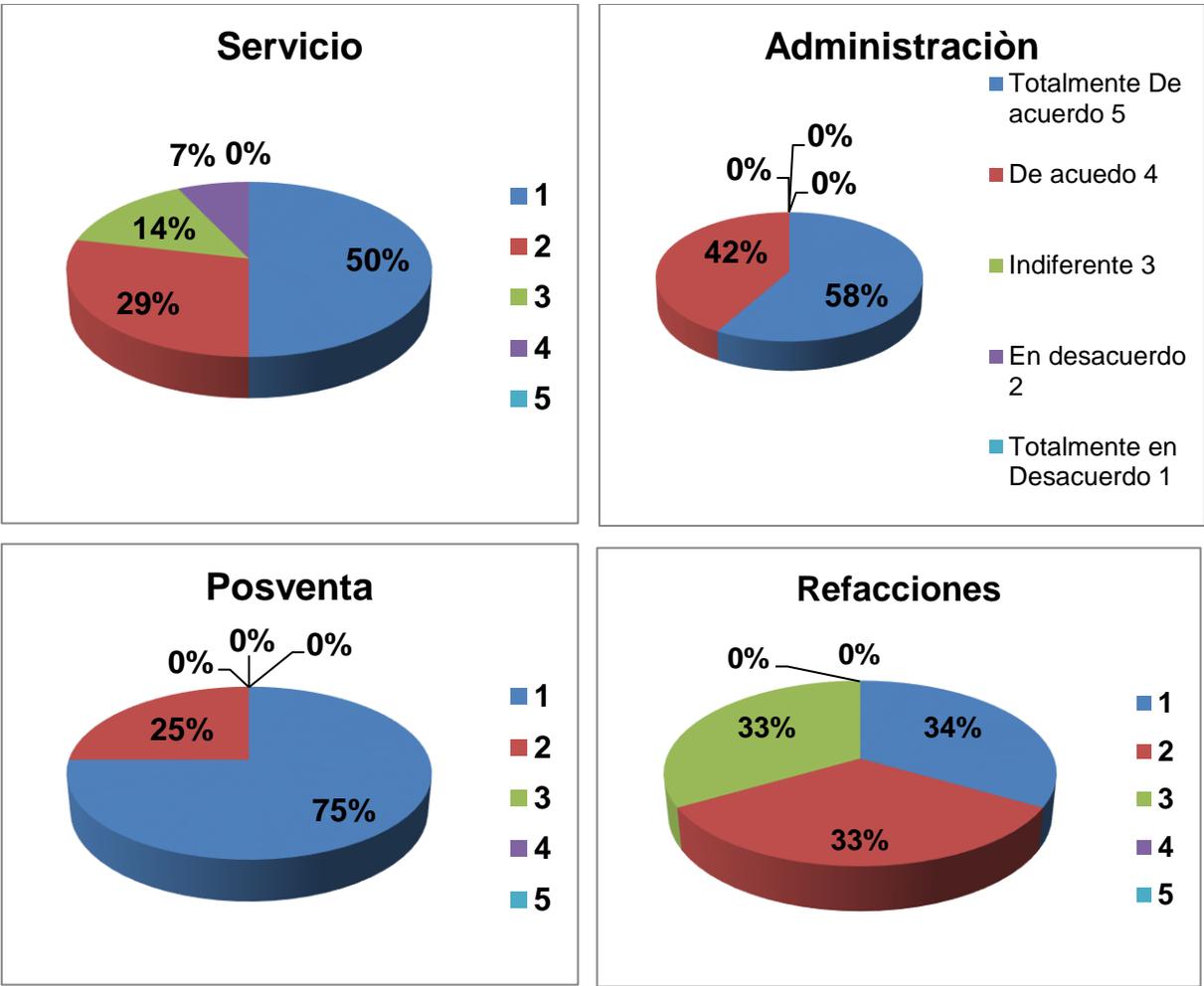


Figura 32. Mis compañeros de trabajo me apoyan de ser necesario

En la figura anterior observamos que el 50% del personal del área de servicio está totalmente de acuerdo, que sus compañeros de trabajo apoyan cuando es necesario al igual se puede observar que un 7% está en desacuerdo, en el área administrativa el 58% está altamente de acuerdo y 42% restante de acuerdo, en el área de posventa el 75% está altamente de acuerdo y en el de refacciones 34% está altamente de acuerdo y el 33% en indiferente.

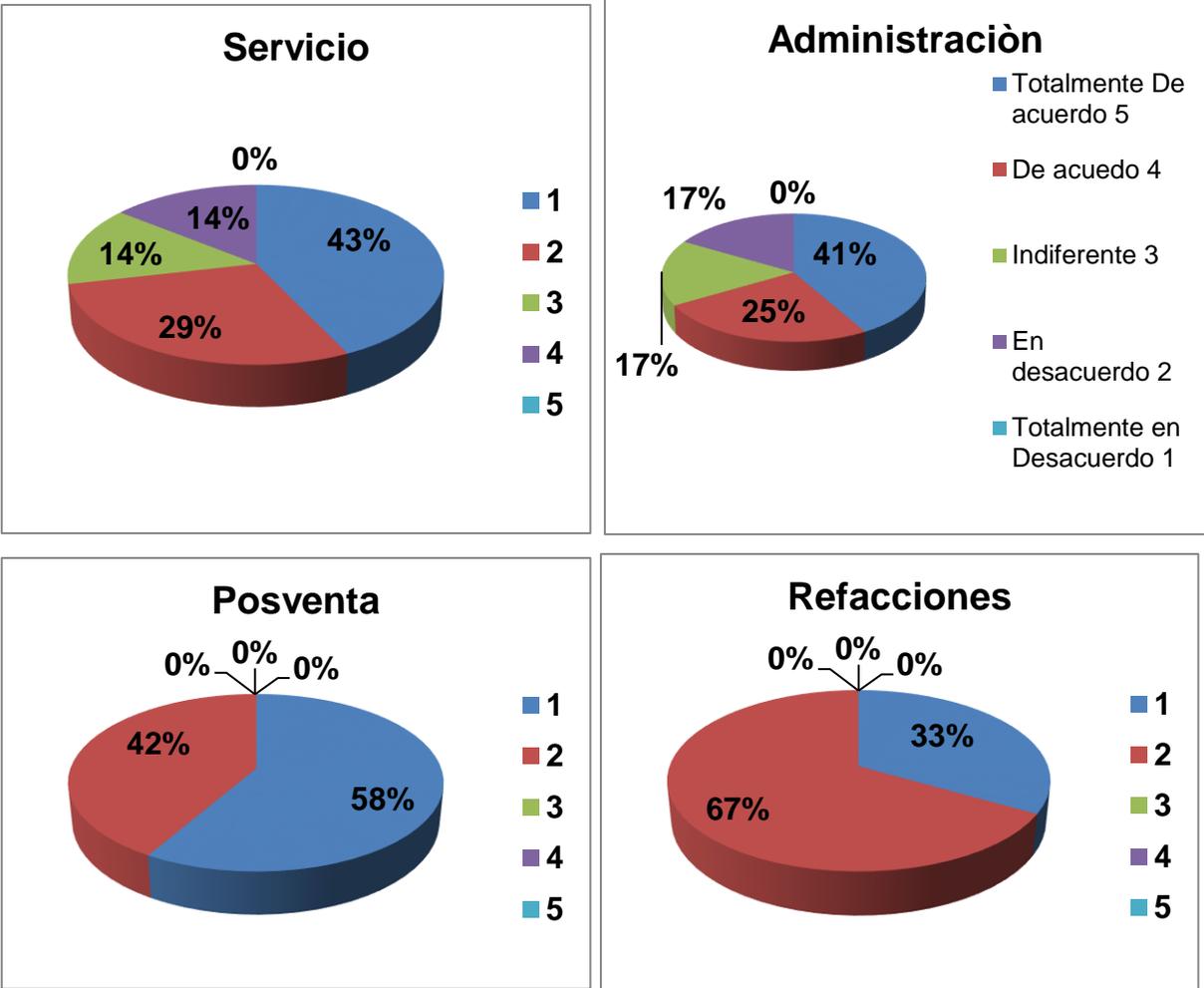


Figura 33. Conozco las actividades que realizan otras áreas de la organización

Respecto a los resultados reflejados de que si conocen las actividades que realizan otras áreas de la organización. En el área de servicio el 43% del personal está totalmente de acuerdo y se observa que el 14% está en desacuerdo, en el área de administración se observa un 41% en altamente de acuerdo y un 17% en desacuerdo, en el de posventa el 58% está altamente de acuerdo y un 42% restante está de acuerdo y en el de refacciones el 67% y el 33% están de acuerdo y altamente de acuerdo que conoce las actividades del área de otra organización.

6.4 Supervisión

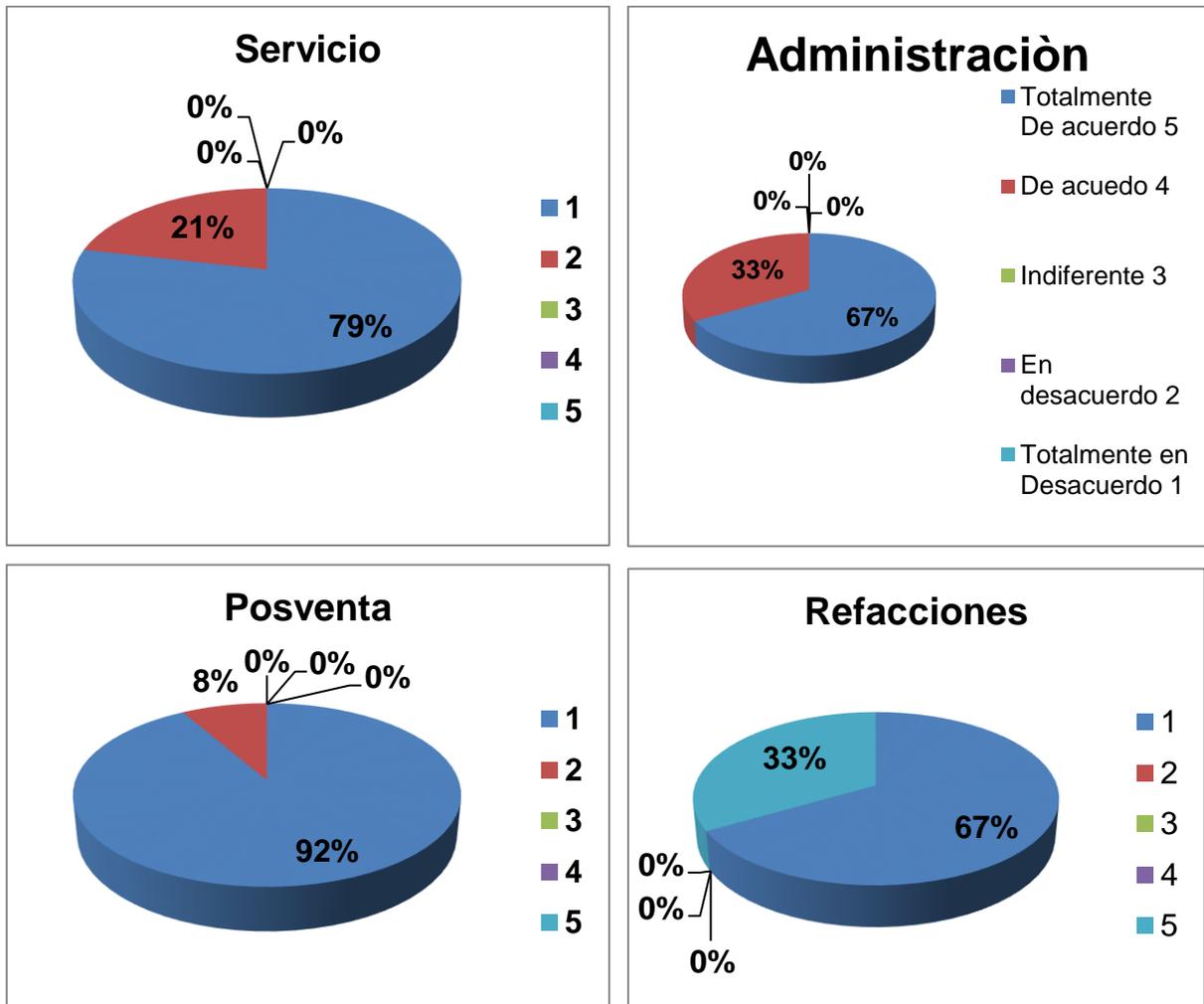


Figura 34. Mi Jefe es respetuoso conmigo

Respecto a los resultados de que si sus jefes son respetuosos con ellos. En la figura anterior podemos observar que el 79%, 67%, 92% y 67% del personal de las áreas de servicio, Administrativa, posventa y refacciones están altamente de acuerdo y solo el 33% del área de refacciones están totalmente en desacuerdo.

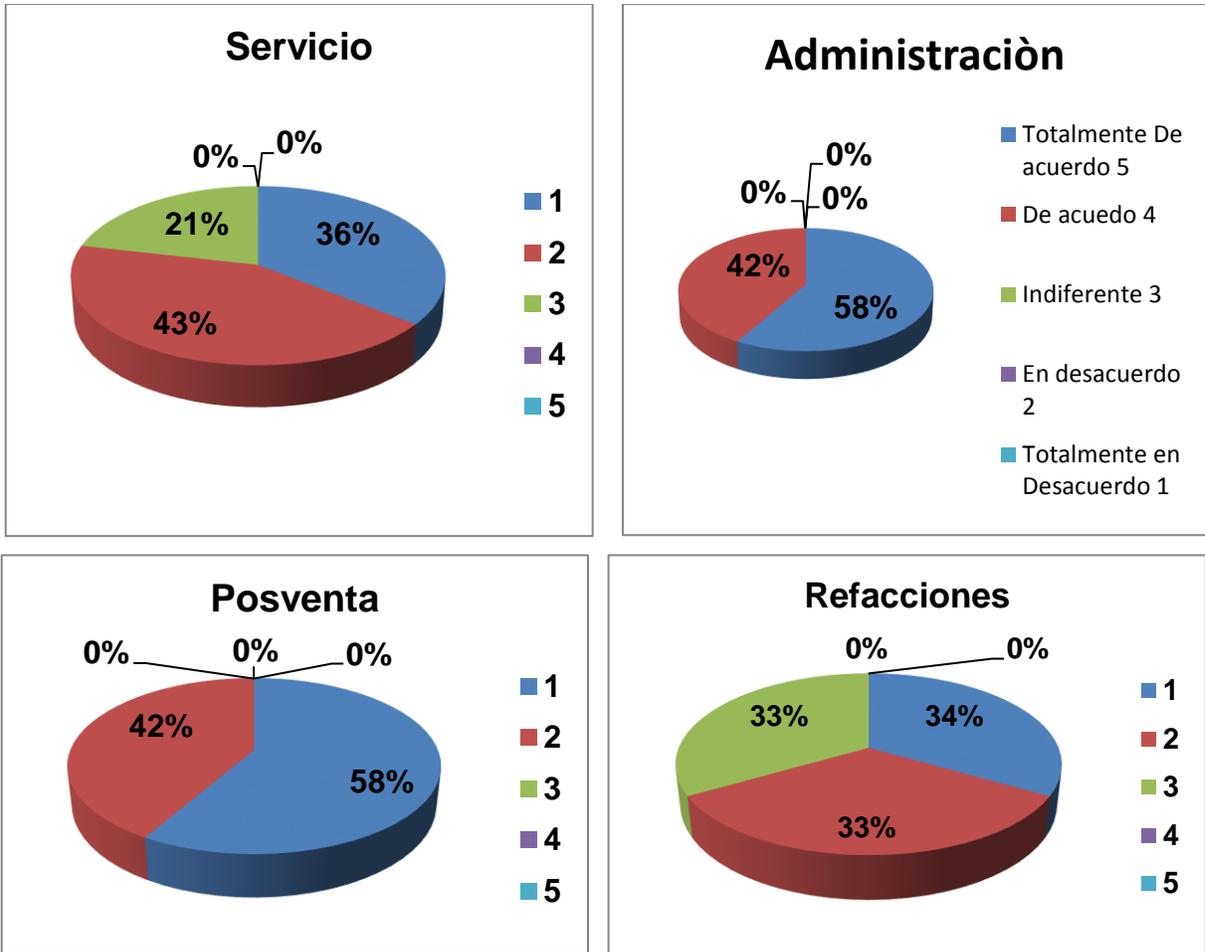


Figura 35. Mi jefe demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones

En el área de servicio el 43% del personal está de acuerdo que su jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones, en el área de administración el 58% están altamente de acuerdo, en el de posventa el 58% está altamente de acuerdo y 42% restante está de acuerdo y en el de refacciones el 34% está altamente de acuerdo y el 33% está en indiferente.

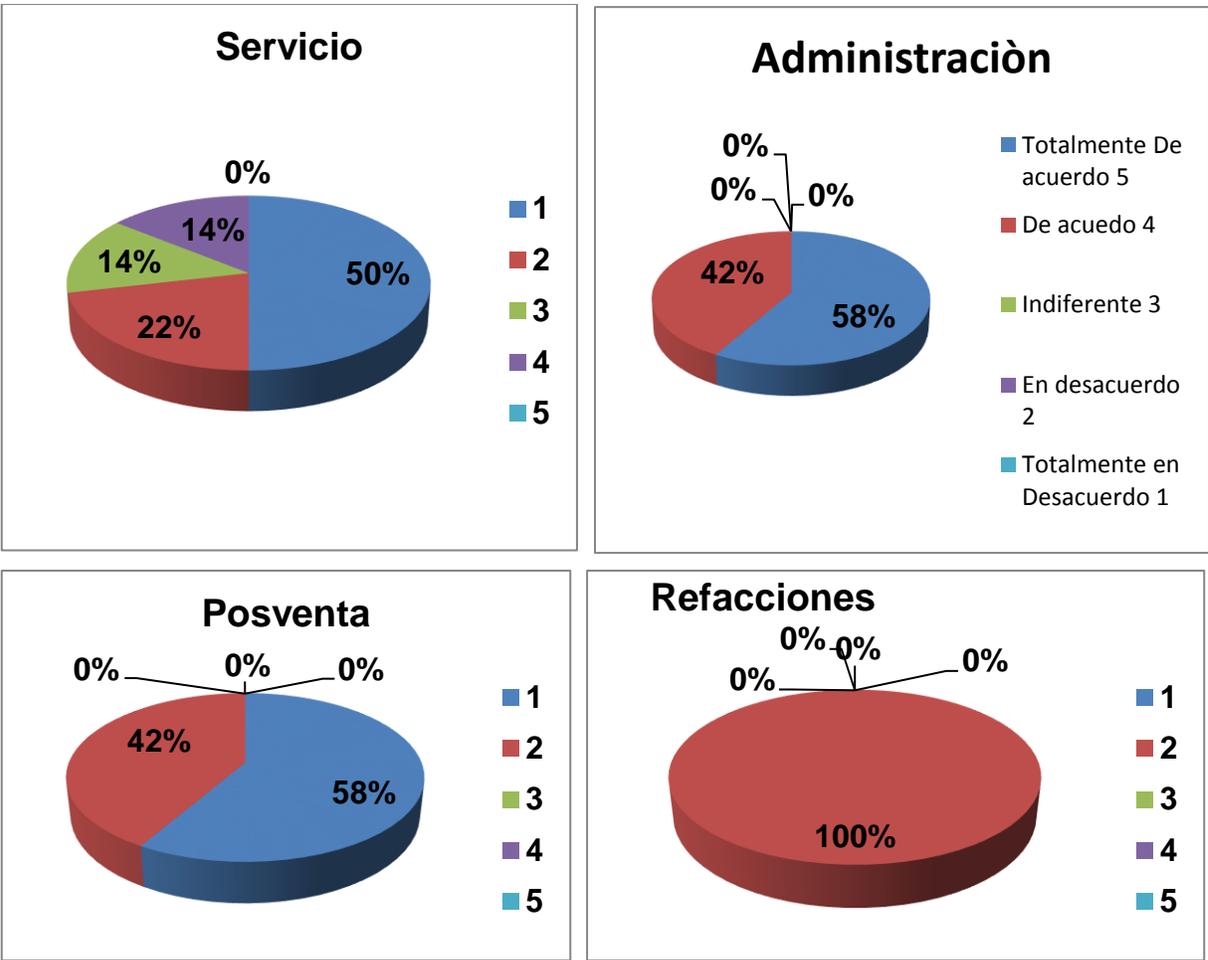


Figura 36. Mi jefe soluciona los problemas que se presentan, de manera eficaz.

Respecto a los resultados que se obtuvieron de que si sus jefes solucionan los problemas que se presentan, de manera eficaz. El 50% del personal del área de servicio está totalmente de acuerdo y el 14% está en desacuerdo, en la de administración y posventa el 58% está altamente de acuerdo y 42% restante está de acuerdo y en el de refacciones el 100% está de acuerdo que su jefe soluciona los problemas que se presentan de manera eficaz.

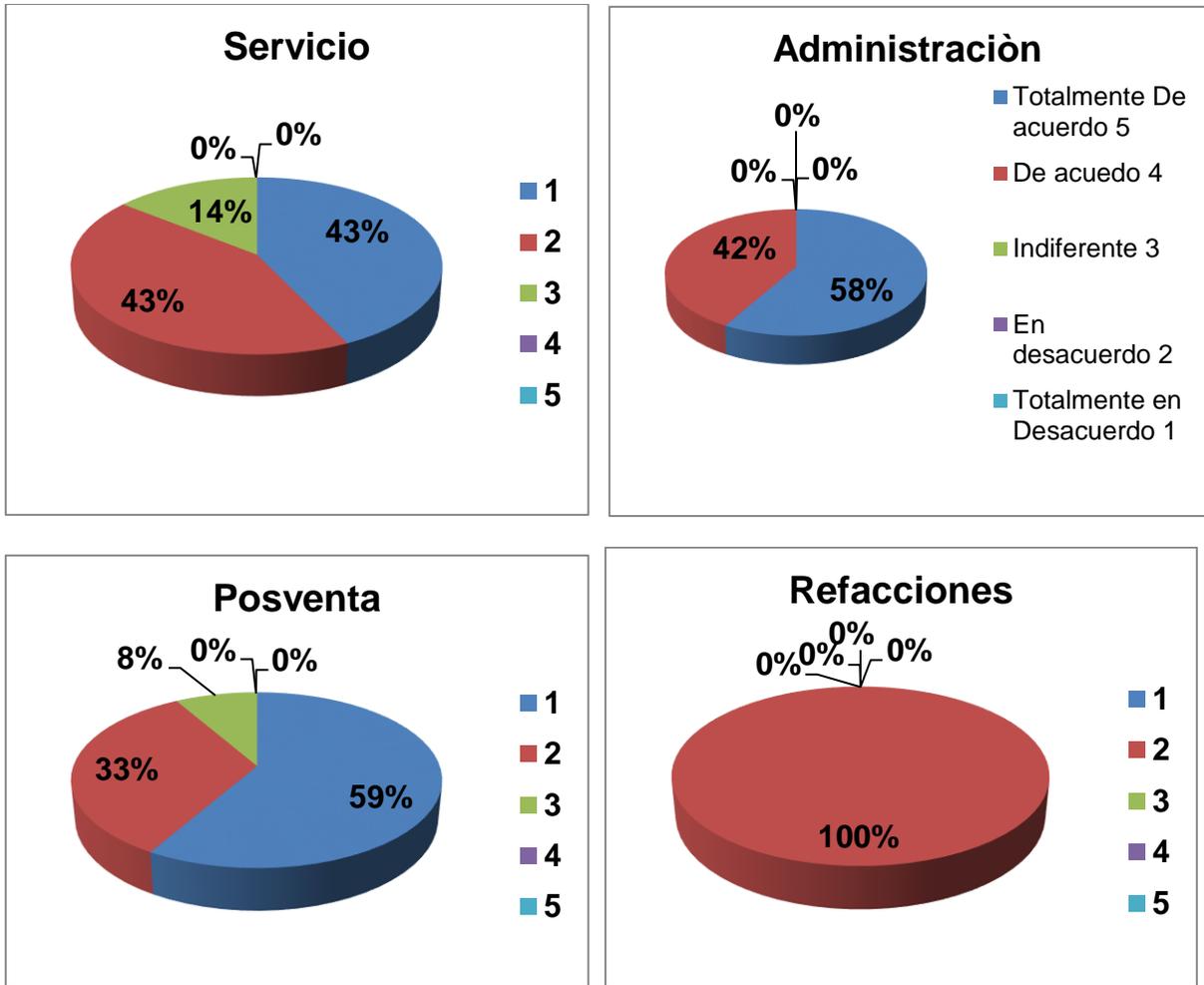


Figura 37. Mi jefe me incluye para la toma de decisiones de mi área de trabajo

En el área de servicio el 43% del personal está de acuerdo y totalmente de acuerdo que su jefe los incluye para la toma de decisiones en el área de trabajo, en el de administración el 58% está altamente de acuerdo y 42% restante está de acuerdo, en el de posventa el 59% está altamente de acuerdo y en el de refacciones se pudo observar que 100% están de acuerdo.

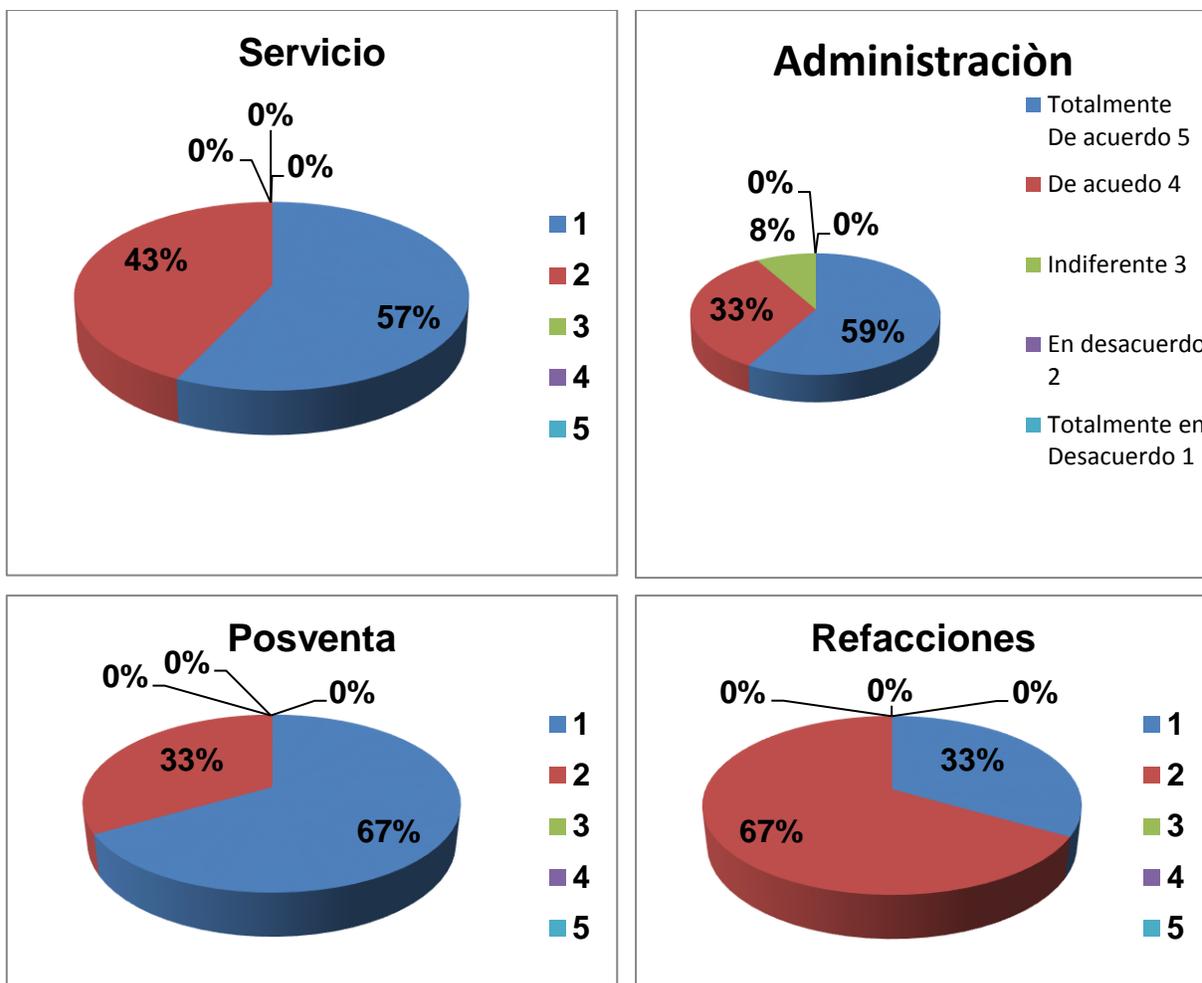


Figura 38. Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones necesarias en mi puesto de trabajo

Respecto a los resultados obtenidos de que si sus jefes les dan autonomía para tomar decisiones necesarias en sus puestos de trabajo. El 57%, 59%, 33y 67% del personal encuestado en el área de servicio, administrativo, posventa y refacciones están totalmente de acuerdo y el 33%,43%, 33 y 67 están de acuerdo y solo se observó el 8% en indiferente del área de servicio.

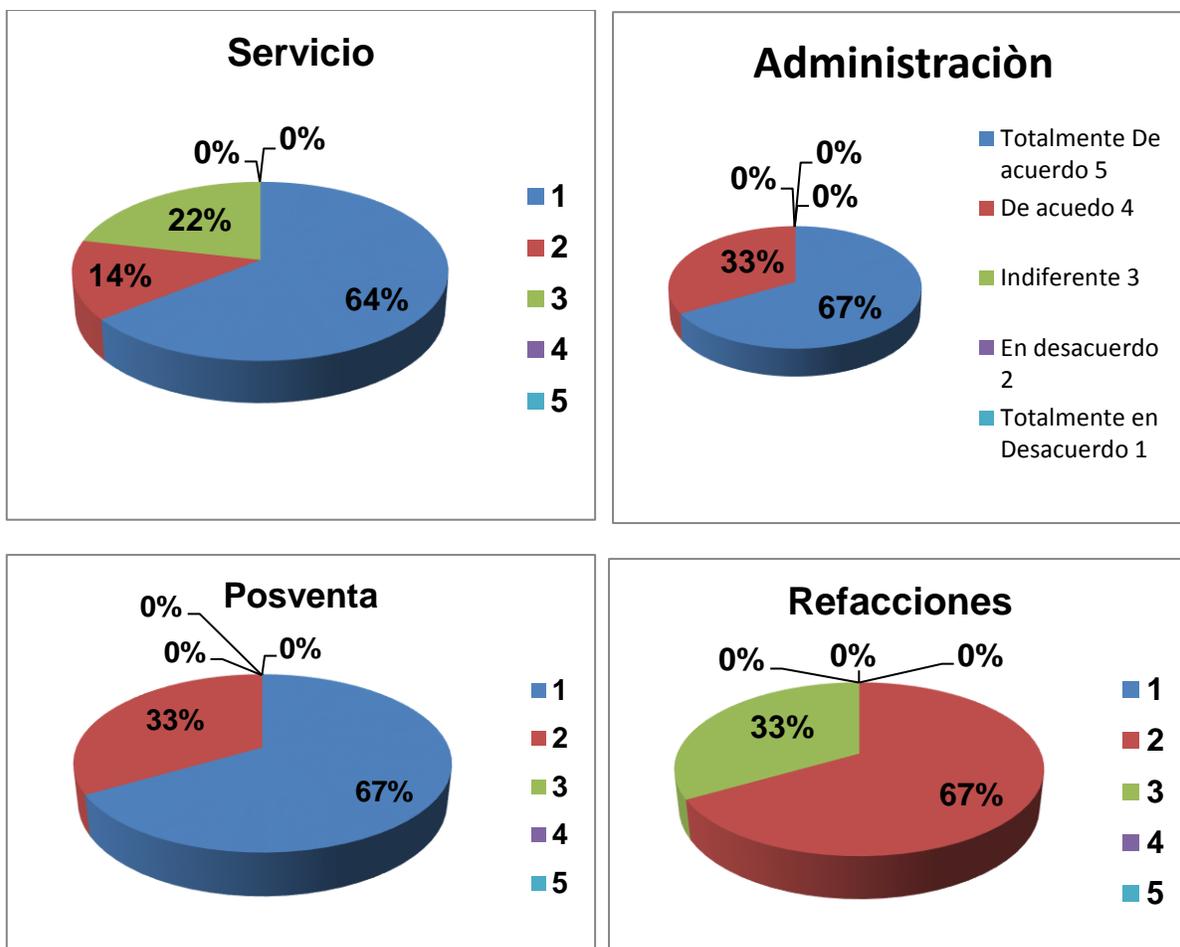


Figura 39. Las indicaciones de trabajo que me da mi jefe, son claras y entendibles

Respecto a los resultados de que si las indicaciones de trabajo que les da sus jefes, son claras y entendibles. En el área de posventa y administrativa el 67% del personal está totalmente de acuerdo y 33% del personal está de acuerdo que las indicaciones del trabajo que les da su jefe son claras y entendibles, en el área de servicio 64% está altamente de acuerdo y 22 en indiferente y en el área de refacciones el 67% está de acuerdo y 33% en indiferente.

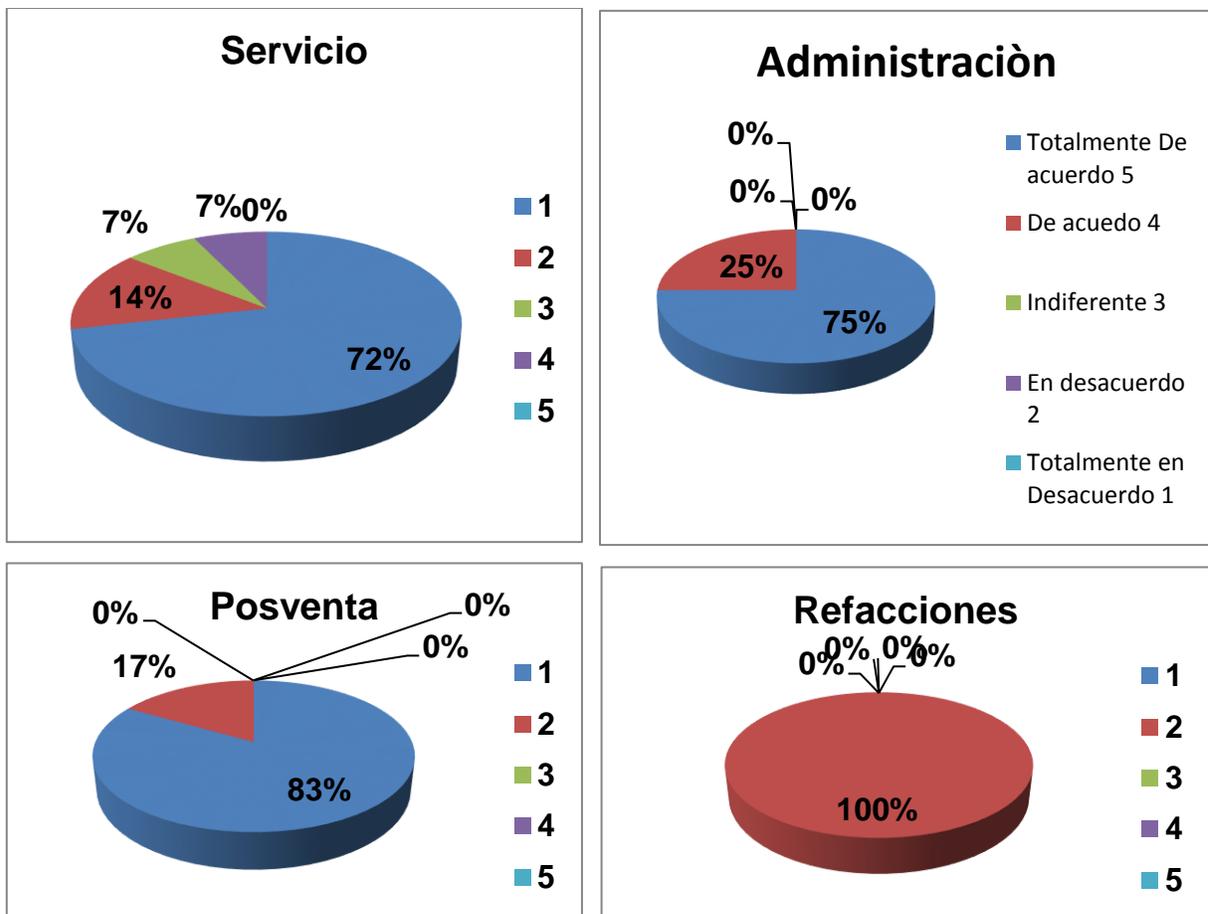


Figura 40. Me resulta fácil la comunicación con mi jefe

Podemos observar que el 72%, 75 y 83% del personal que labora en el área de servicio , administración y posventa está totalmente de acuerdo que les resulta fácil la comunicación con sus jefes, y solo en el área de servicio un 7% está en desacuerdo y en el de refacciones un 100% está de acuerdo.

6.5 Condiciones de Trabajo e Infraestructura

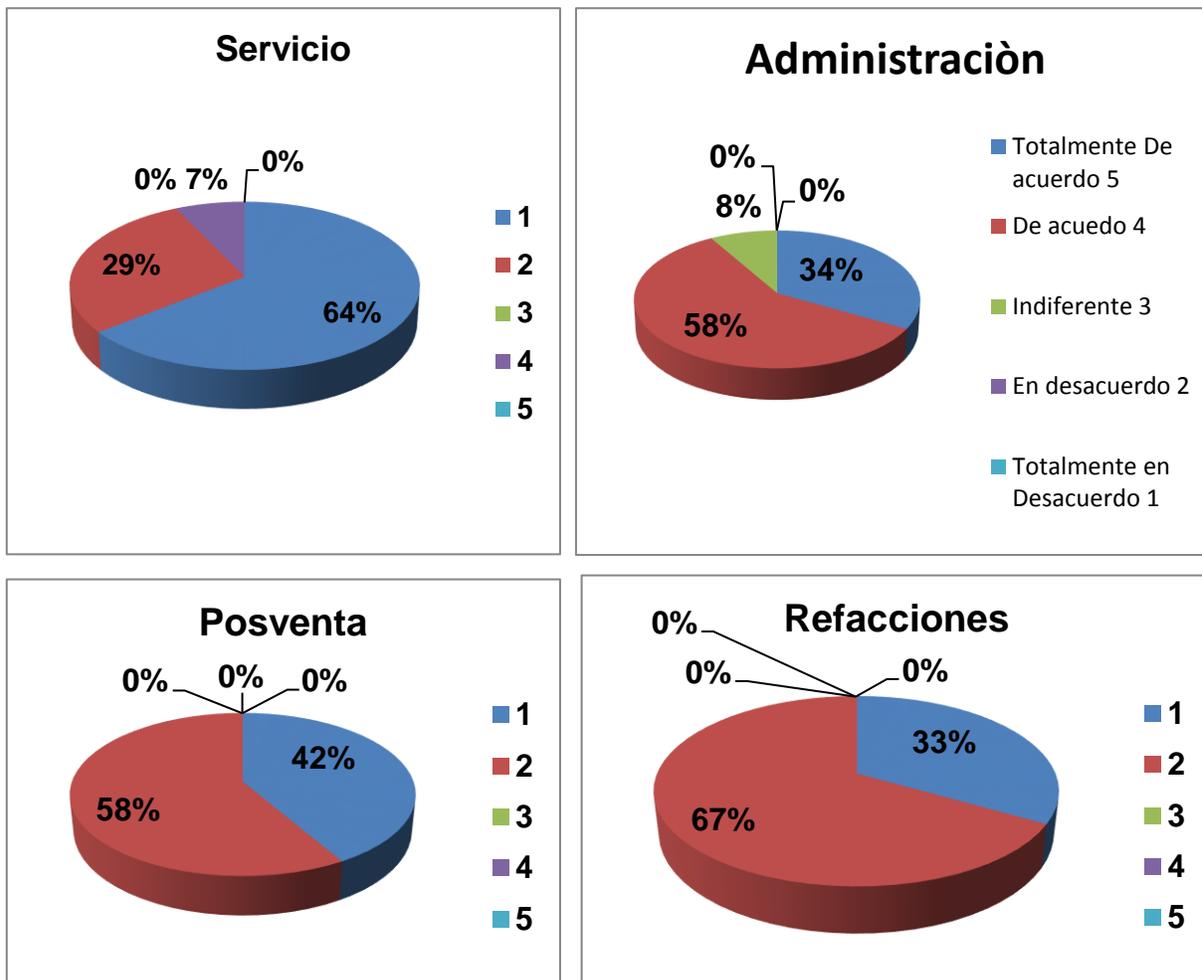


Figura 41. Cuento con el material y el equipo para realizar mis funciones

De los resultados obtenidos, en el área de servicio el 64% del personal está totalmente de acuerdo que cuentan con el material y el equipo para realizar sus funciones, y un 7% está en desacuerdo, en el de administrativo el 58% está de acuerdo y un 8% está en indiferente, en el de posventa el 58% está de acuerdo y 42% está altamente de acuerdo y en el de refacciones el 67 está de acuerdo y 33% restante está altamente de acuerdo.

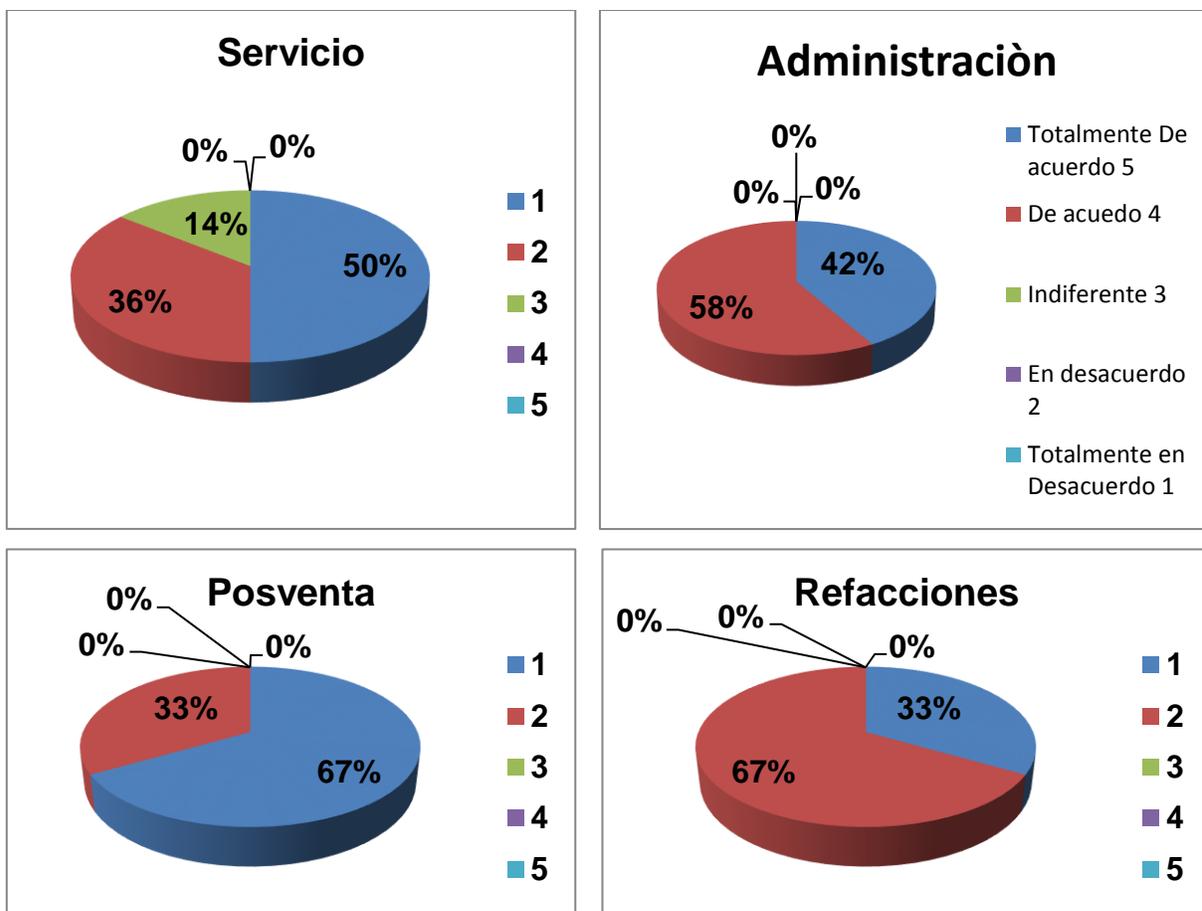


Figura 42. Realizo mi trabajo bajo condiciones seguras

De acuerdo a la figura anterior el 50% del personal que labora en el área de servicio está totalmente de acuerdo y el 36% está de acuerdo en que realizan sus trabajos bajo condiciones seguras y un 14% está en indiferente, en el área de administración, posventa y refacciones están con un 42%, 67 y 33% altamente de acuerdo y 58% , 33% y 67% están de acuerdo.

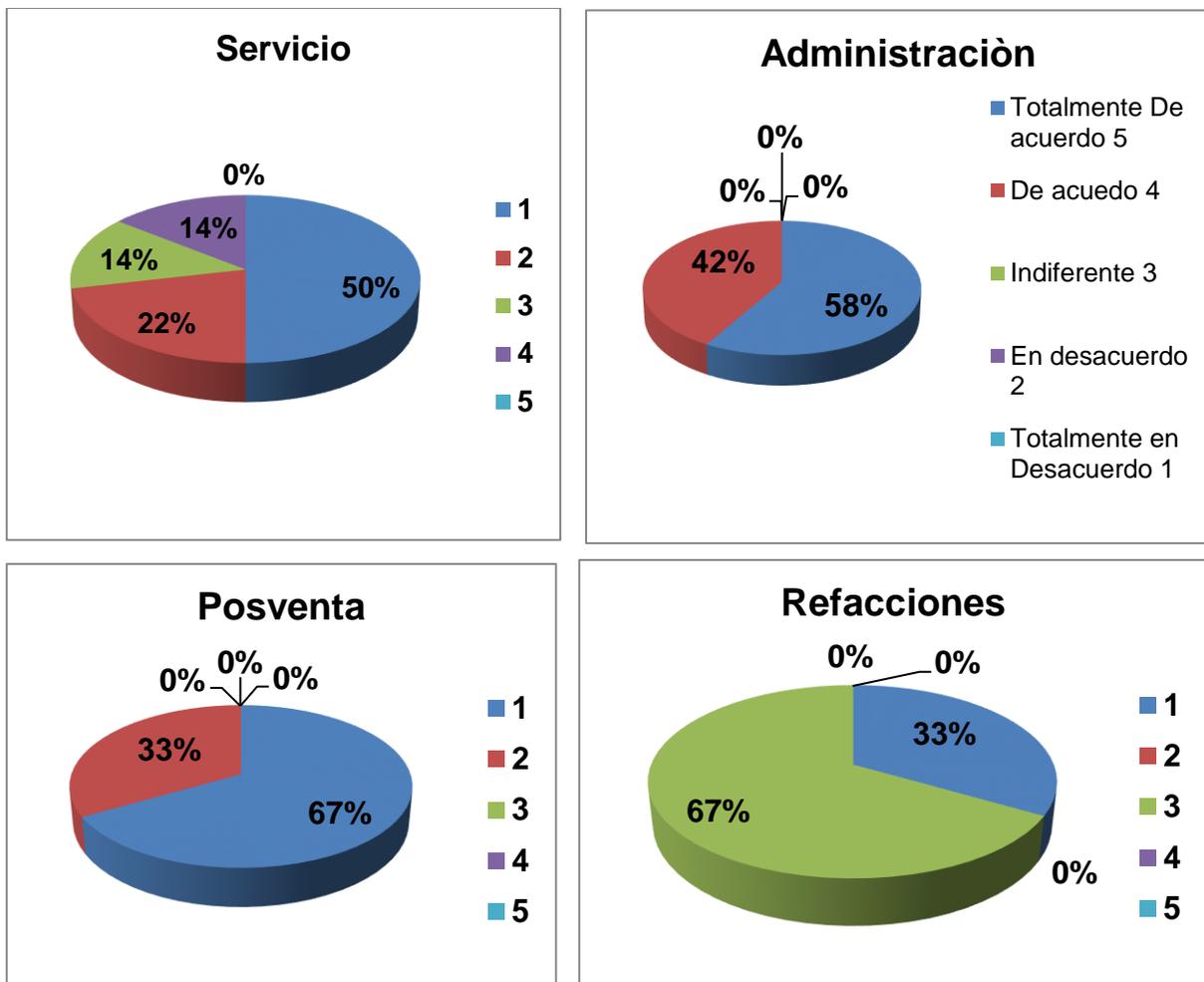


Figura 43. Mi área de trabajo tiene buena ventilación

En la figura anterior observamos que el 50% del personal de servicio está totalmente de acuerdo que su área de trabajo esta con buena ventilación y al igual se observa un 14% en desacuerdo, el área de administración, posventa y refacciones un 58% , 67% y 33% están altamente de acuerdo y un 42% y 33% del área de administración y posventa están de acuerdo y solo en el área de refacciones se muestra un 67% de indiferencia.

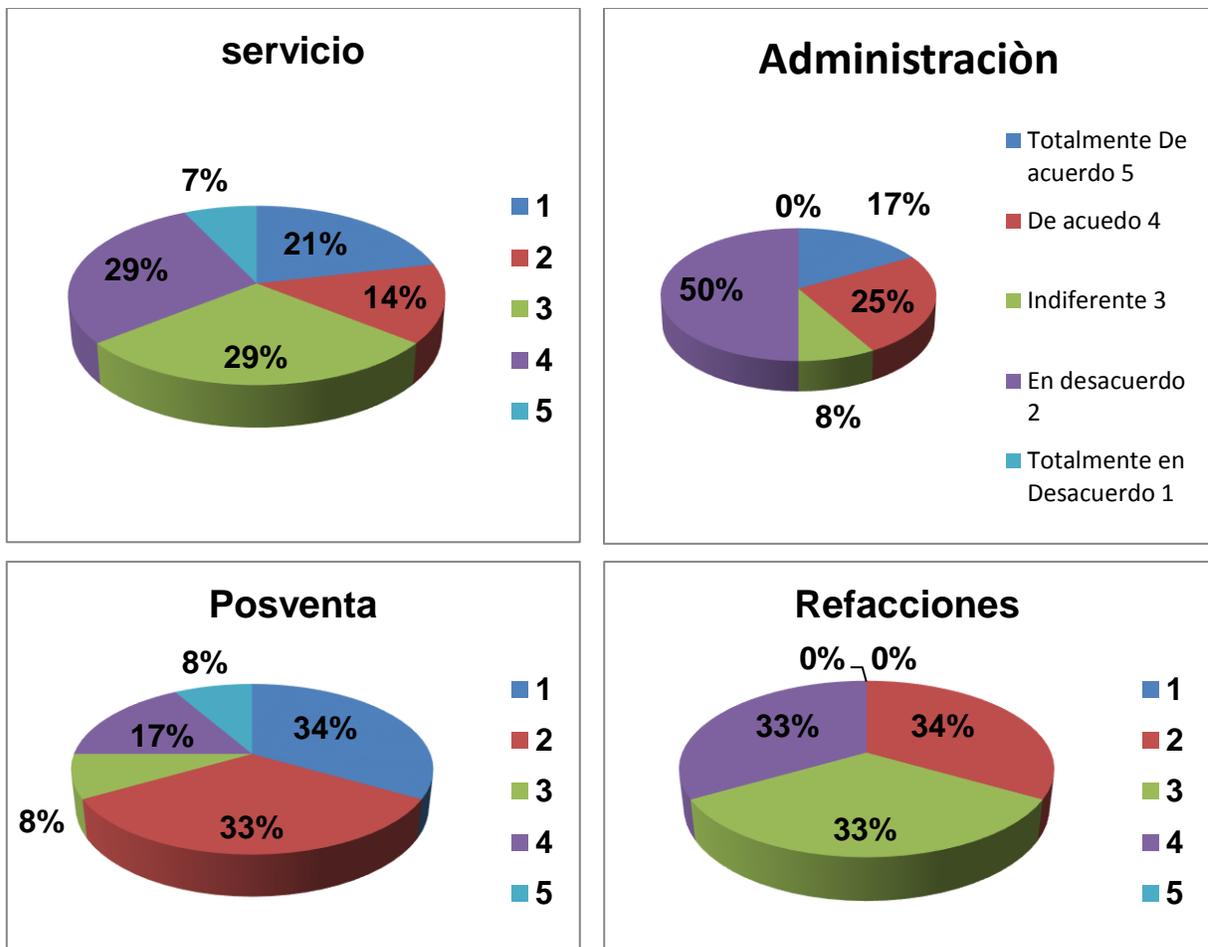


Figura 44. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

Los resultados reflejados que se obtuvieron de que si, sienten que no les alcanza el tiempo para completar sus trabajos, Podemos observar que el 29% del personal que labora en el área de servicio está en desacuerdo, 7% en totalmente desacuerdo un 29% está en indiferencia un 21% y 14% están totalmente de acuerdo y en acuerdo en el que sienten que si no les alcanza el tiempo para completar sus trabajos.

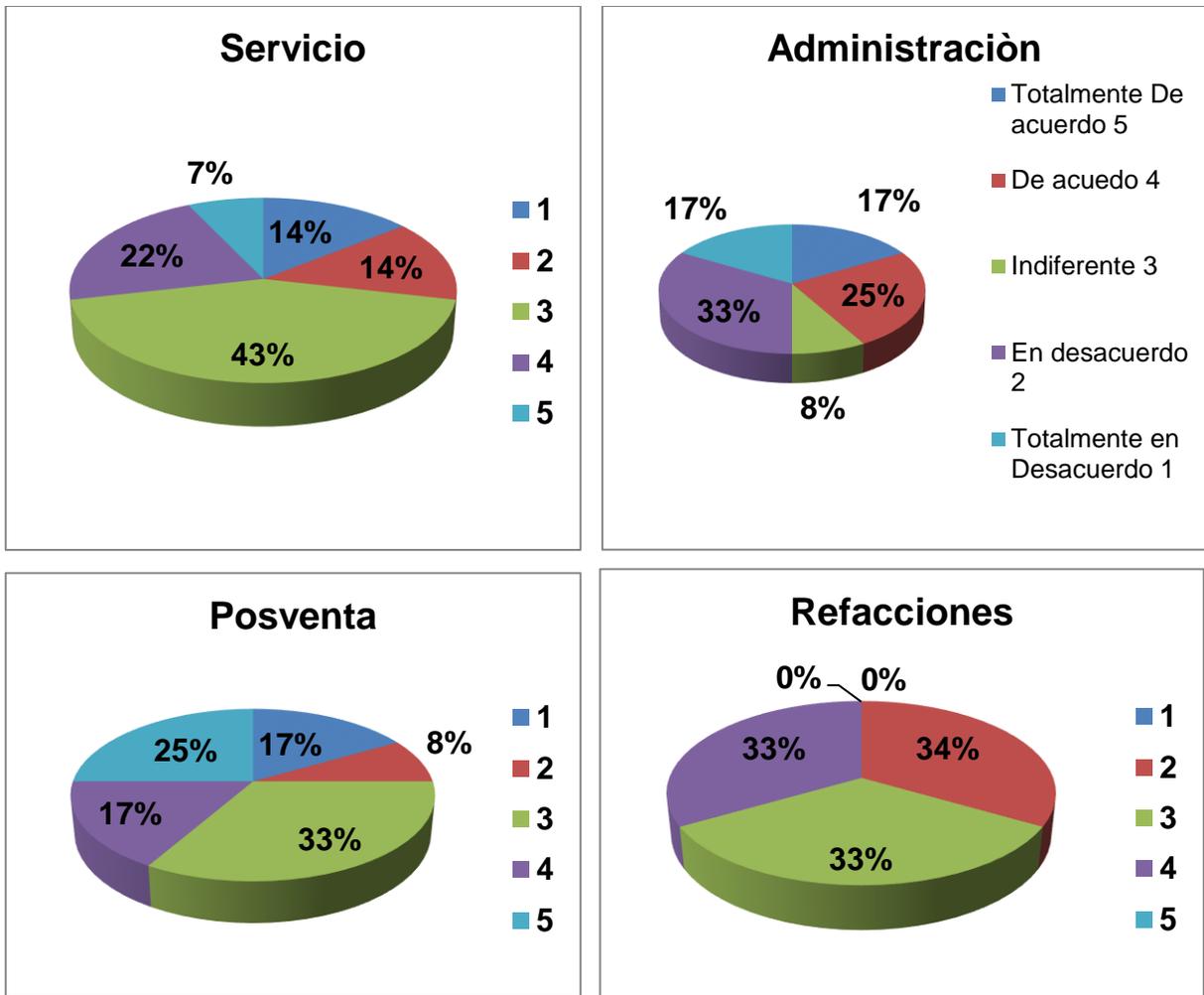


Figura 45. El nivel de ruido de mi área interfiere significativamente en el desarrollo de mis funciones

En el área de servicio el 43% del personal es aceptable al ruido del área donde interfieren significativamente el desarrollo de sus funciones, el 22% y 7% están en desacuerdo y altamente en desacuerdo, en el área de administración el 33% está en desacuerdo, en el área de autos nuevos el 33% es aceptable y un 17% está en desacuerdo y el de refacciones el 34% está de acuerdo y uno de 33% está en desacuerdo y el restante es aceptable.

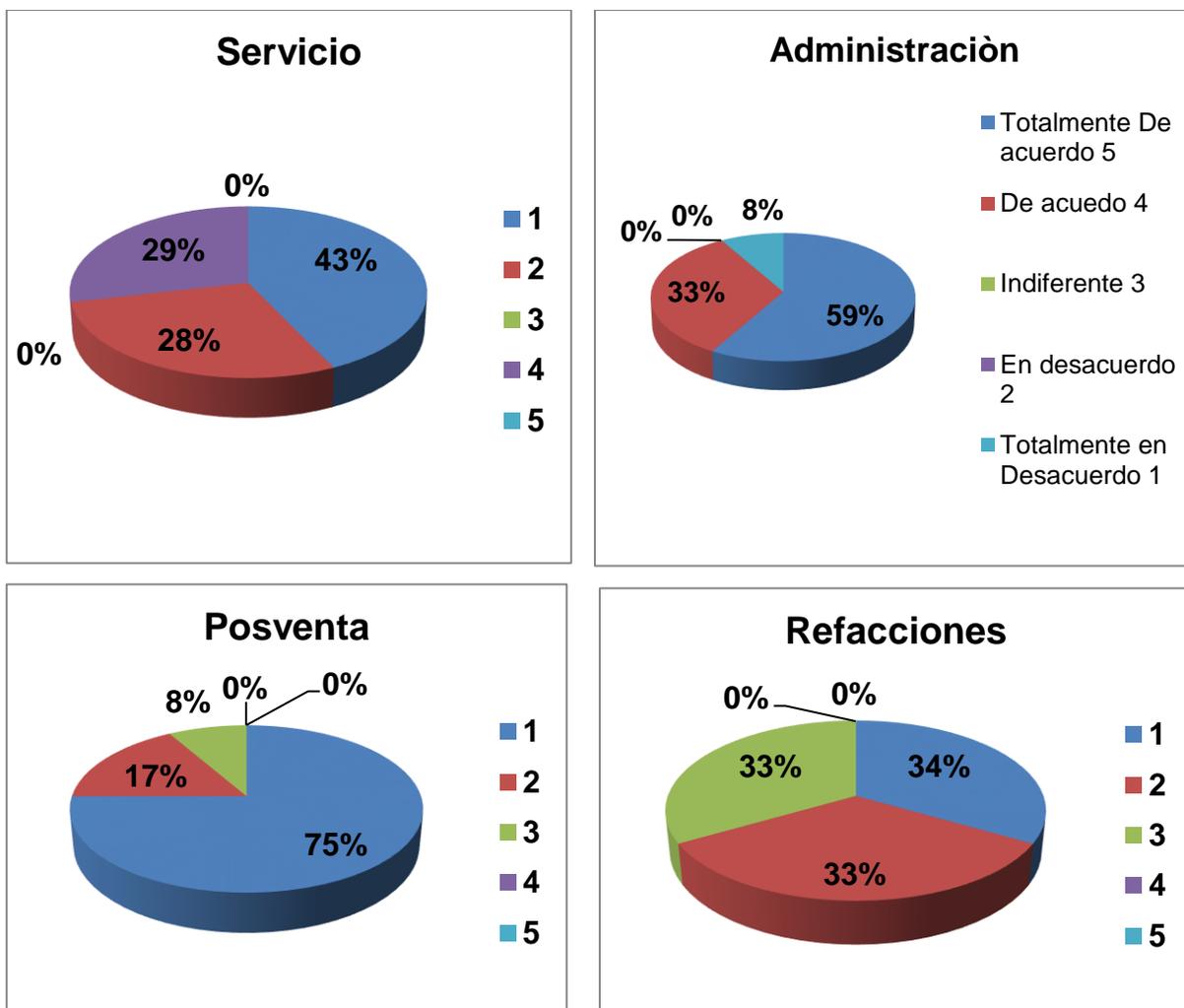


Figura 46. Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para mi salud).

De acuerdo a la figura anterior el 43%, 59% ,75% y 34% del personal que labora en el área de servicio, administración, posventa y refacciones están totalmente de acuerdo que las condiciones de sus áreas son seguras y que no presentan riesgos para su salud, y solo el 29% del área de administración está en desacuerdo por lo que creen que las condiciones de sus áreas no son seguras.

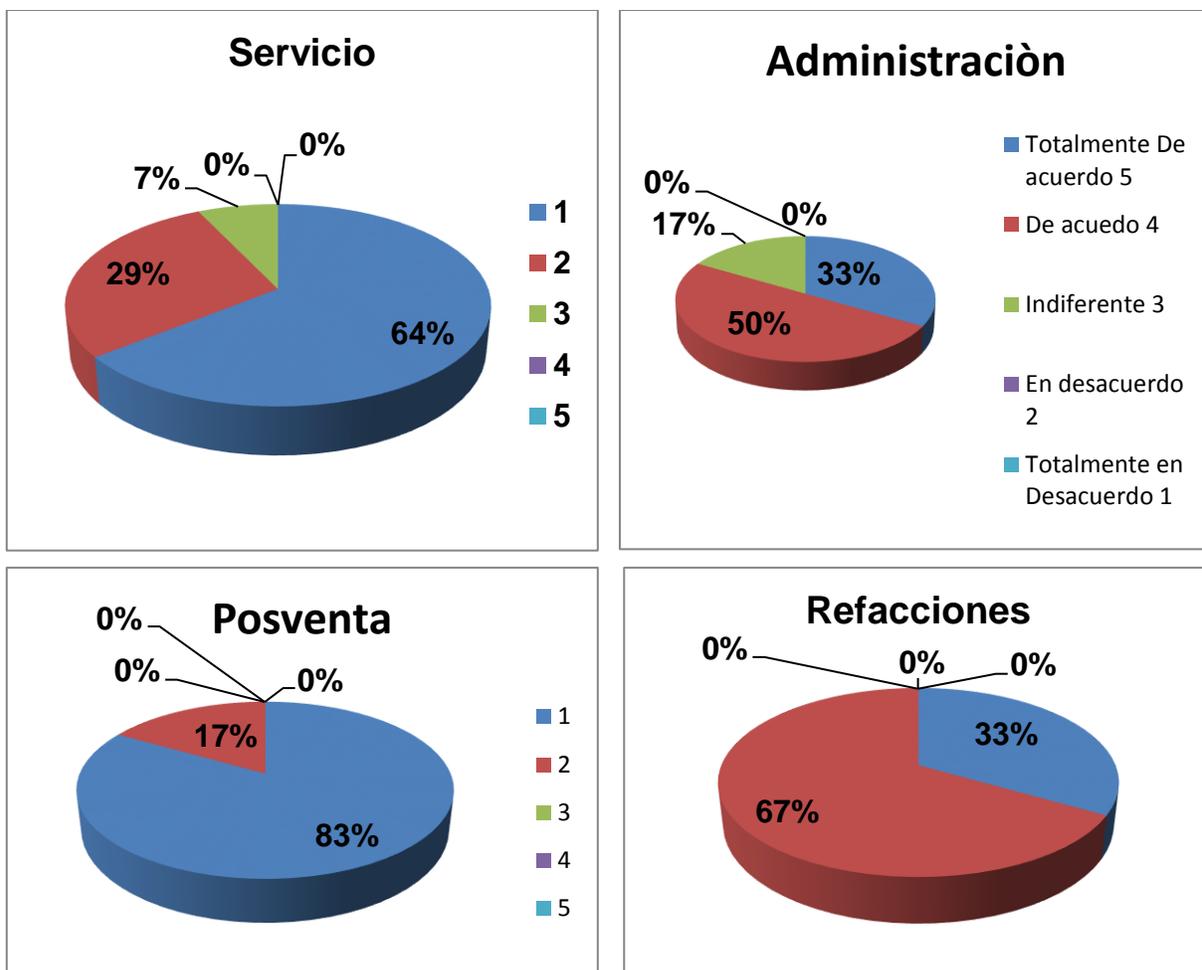


Figura 47. En caso de emergencia, conozco los protocolos para mantener y resguardar mi seguridad.

En la figura anterior observamos que el 64%, 33% , 83% y el 33% del personal de servicio, administrativo, posventa y refacciones están totalmente de acuerdo de que en caso de emergencia conocen los protocolos para mantener y resguardar la seguridad, y el 29%, 50%, 17% y 67% de las áreas están de acuerdo.

VII. PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES

PROBLEMAS

El motivo de este estudio fue evaluar el grado de satisfacción de los empleados de la Agencia Volkswagen Autosur, S. A de C.V. Chetumal, Quintana Roo, ya que se observaron las instalaciones pudiendo constatar la falta de espacio en las áreas, así como el mal estado en que se encuentra el edificio, la falta de actualizar el mobiliario y la manera en que esta distribuidas las áreas.

Se pudo constatar que el problema que presenta el edificio, el mobiliario y equipo afecta a los trabajadores de la organización para poder desarrollar sus actividades cotidianas referentes a sus puestos de trabajo; Esto se refleja en los resultados de los trabajos, así como en la atención a los clientes.

LIMITANTES

El tiempo es un factor que no permite realizar un estudio eficaz sobre la satisfacción ya que de acuerdo el estado de ánimo en que se encuentren los empleados es como interpretan sus respuestas en el cuestionario, otra limitante para que el resultado de este estudio, no sea el que se observa físicamente en las instalaciones puede ser porque los empleados emitieron respuestas erróneas en el cuestionario, por temor a represalias por parte de los directivos ya que en la encuesta algunos tenían que poner su nombre entre otras cosas. Por otra parte la falta de presupuesto para desarrollar actividades de mantenimiento y edificación de nuevas instalaciones son parte de las limitantes de esta administración.

VIII. COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLLADAS

A continuación se mencionan las materias relacionadas con el presente trabajo de residencia así como las competencias que se desarrollaron

Software de Aplicación Ejecutivo:

Habilidad para buscar y analizar información.

Capacidad de análisis y síntesis

Habilidades de investigación.

Gestión Estratégica

Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas

Capacidad de organizar y planificar

Habilidades Directivas I

Habilidad para trabajar en forma autónoma.

Habilidades Directivas II

Capacidad de organizar información.

Capacidad para generar nuevas ideas

Gestión de la Calidad

Capacidad de síntesis y abstracción

Capacidad para resolver problemas

Capacidad de trabajo en equipo

Habilidad de investigación

Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

IX. CONCLUSIONES

El personal de la agencia Volkswagen no demuestran el espíritu del compañerismo y amistad en las diferentes áreas del departamento, y cierto porcentaje de los empleados de la Volkswagen tienen cierta dificultad en estar en contacto y comunicación con sus jefes inmediatos, sin embargo solo consisten en trabajar con entusiasmo y dinamismo a lo largo de las horas que dura la jornada laboral hacia los clientes.

Con respecto a la organización de las funciones y responsabilidades en el trabajo, desarrollar habilidades, recibir retroalimentación conocer las actividades que hacen otros departamentos y estar a gusto en su puesto ya que la mayoría de los empleados están satisfechos en eso y solo existe un bajo porcentaje que se encuentran insatisfechos.

Por esta parte según el resultados reflejado en las encuestas, es importante señalar, que el personal adscrito en las diferentes áreas que conforma la Volkswagen, se siente orgulloso de pertenecer a la organización, además están identificados con la organización, e integrados de manera adecuada en los puestos que ocupan, pues piensan que estos son apropiados a las actividades que realizan en el área de trabajos.

La problemática que han estado presentado en los últimos años ha hecho un énfasis en el comportamiento de los trabajadores, ya que las herramientas utilizadas para realizar sus actividades no están actualizadas por lo que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con lo que les proporcionan para desarrollar sus actividades, manifestando baja disposición para realizar sus actividades, la infraestructura es un ámbito del cual no todos se expresaron de igual manera, ya que algunos manifestaron molestia en el tamaño de sus áreas para desarrollar sus actividades, de logística podemos concluir que solo los empleados de la servicio y posventa manifestaron cierta inconformidad para poder realizar sus actividades por la ubicación de su centro de trabajo.

X. RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos se recomienda:

- Que se den cursos de motivación laboral ya que el ambiente de trabajo produce stress en un porcentaje de los trabajadores.
- Fomentar la buena comunicación y las buenas relaciones interpersonales del departamento, mediante actividades sociales o de integración
- La iluminación de las áreas debe ser de acuerdo a la cantidad de trabajadores que laboran en ella.
- Que se impartan talleres para que los empleados aprendan a trabajar en equipo
- Que la relación entre jefe y subordinados se siga manteniendo en un ambiente de respeto y buena comunicación.
- Cuando hay áreas con demasiada población laboral la intensidad de ruido es mayor por lo tanto produce stress, afectando las actividades diarias.
- Se debe poner atención en la limpieza de los departamentos ya que la falta de cuidado perjudica la imagen de la empresa y el bienestar de los trabajadores.
- Como aportaciones para la organización que se estudió se puede mencionar, que según este estudio se puede saber cuál es la dinámica laboral dentro de la empresa, y que los jefes de las áreas gerenciales pueden tomar en cuenta esta investigación para mejorar los aspectos que salieron negativos y así tener una mejor satisfacción laboral y como consecuencia un buen clima laboral.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, L. L. (2005). *“La Satisfacción Laboral: su medición y evaluación; Una experiencia cubana”*.

García, MSc Silvia,. (2004). Artículo *“la satisfacción laboral y los directivos: su interacción”* ISBN 978-959-282-095-1.

García, MSc Silvia, (2002). *“Definición de Tipologías: un instrumento de diagnóstico”* publicado en el libro *“Gerencia: del propósito a la acción”* publicado por la Editorial *“Félix Varela”*.

Hill, Whittaker, Sandra J. & James O. (2003). *Psicología McGraw*. España, 575 páginas..

Hernández. (2010) *Metodología de la investigación* (Quinta edición); McGraw-Hill Interamericana editores, s.a. de C.V.

Ramírez, García y Jorge Ricardo. (2011). *“Un acercamiento al vínculo entre calidad y Satisfacción laboral”*.

Robbins, Stephen P. (2000) *“Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica”*, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Séptima Edición, México.

Rojas, Fernando., (2005) *“Directivos y Gestión Renovadora”*.

Rodríguez, M. D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. (6ª ed.). Chile: Alfaomega Ediciones Universidad Católica de Chile.

Schein, Edgar H. (2006) *“Cultura y Liderazgo Empresarial”*. Mes.

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) (11 De Octubre De 2002).
Postgrado En Gerencia De Proyectos. Materia: psicología funcional "*actitud de los empleados*", Santo Domingo, Rep. Dom.

Friedmann, Georges & Naville, Pierre. (1971). "*Tratado de Sociología del Trabajo*",
Fondo de Cultura Económica, México DF.