



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V.,
PUEBLA EN LOS AÑOS 2013-2014”**

**DIRECTOR:
M.A. Daniel González Olivares**

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

**PRESENTA:
Nancy Flores Díaz**

Puebla, Pue. Agosto 2015



AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V.,
PUEBLA EN LOS AÑOS 2013-2014”**

DIRECTOR:
M.A. Daniel González Olivares

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:
Nancy Flores Díaz

Puebla, Pue. Agosto 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: "DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A DE C.V. PUEBLA EN LOS AÑOS 2013-2014", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

NANCY FLORES DÍAZ

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

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

Atentamente



M.A. Daniel González Olivares



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A DE C.V. PUEBLA EN LOS AÑOS 2013-2014"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NANCY FLORES DÍAZ

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

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

Atentamente


MCSEC. Rufina Georgina Hernández Contreras



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V. PUEBLA EN LOS AÑOS 2013 -2014"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NANCY FLORES DÍAZ

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.



H. Puebla de Z., a 04 de julio de 2015

Atentamente

Dra. Karla Liliana Haro Zea



BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/077/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. NANCY FLORES DÍAZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V. PUEBLA EN LOS AÑOS 2013-2014”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

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



M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar al clima organizacional de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde, S.A. de C.V., mediante un estudio explicativo, en donde se diagnostican las situaciones que han reflejado un decremento en la producción del área de clasificación de desechos industrializables.

La muestra de estudio es al 100% no probabilístico, del tipo intencional aplicado al área operativa solamente de la organización.

Como resultado del trabajo de evaluación se propone un plan de acción en donde se sugieren mejoras, para aumentar la productividad del área operativa.

ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the organizational climate of Recicladora Industrial un Mundo Verde, S.A. de C.V by an explanatory study where situations that have reflected a decrease in the, classification of industrializable waste area.

The study sample is 100% non-probabilistic, intentional rate applied only to the operational area of the organization.

As a result of the evaluation work proposes an action plan in which improvements are suggested to increase productivity operating area.

ÍNDICE

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
1.1 ANTECEDENTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN AMÉRICA LATINA.....	23
1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO	30
1.2.1 CREACIÓN DE SINDICATO EN MÉXICO	31
1.2.2 Motivación Laboral en México	35
1.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.....	41
CAPÍTULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD	43
2.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.....	43
2.2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.....	47
2.3 TEORÍA DE BOWERS Y TAYLOR.....	50
2.4 TEORÍA DE PRITCHARD Y KARASICK.....	55
2.5 TEORÍA DE BRUNET	58
CAPÍTULO 3. RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V.....	61
3.1 ANTECEDENTES	61
3.2 MISIÓN	62
3.3 VISIÓN	63
3.4 VALORES.....	63
3.5 ORGANIGRAMA.....	64
3.6 PRUEBA KAISEN.....	66
a) Filosofía Organizacional	68
b) Objetivos y Estrategias.....	68
c) Marketing.....	69
d) Estructura.....	69
e) Procesos.....	69
f) Gestión de Recursos Humanos.....	70
g) Motivación y Sistemas de Reconocimiento.....	70
h) Comunicación Interna.....	70
i) Capacitación.....	71
j) Estilo de Dirección.....	72
k) Solución de Problemas y Toma de Decisiones.....	72
l) Adaptación al Cambio.....	73
m) Enfoque al Cliente.....	73
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	75
4.1 UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
4.1.1 Unidad de análisis.....	75
4.1.2 Población.....	76
4.1.3 Muestra.....	76

4.1.3.1 Tipos de muestra.....	76
4.2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	77
4.2.1 Encuesta	77
4.3 ESCALA DE CALIFICACIONES	79
4.4 RESULTADOS.....	79
4.4.1 Análisis cuantitativo	79
4.4.2 Dimensiones	82
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V.	108
POR OTRO LADO ES PERTINENTE RETOMAR LAS TEORÍAS QUE HAN SERVIDO CON BASE EN SOPORTAR LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.	108
5.1 TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	108
5.1.1 Clima organizacional.....	109
5.1.2 La productividad.....	110
5.2 HALLAZGOS ENCONTRADOS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	111
5.3. PROPUESTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V.	117
5.3.1 Aplicación de la teoría de Likert.....	118
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES	133
GLOSARIO	136
Ambiente Psicológico	136
Canasta Básica:	136
Empowerment:	136
Gallup:.....	136
Motivación laboral:.....	136
Satisfacción Laboral:.....	136
Kaizen:	136
REFERENCIAS.....	137
A) REFERENCIAS IMPRESAS.....	137
B) REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.	138
ANEXOS	140
ANEXO 1. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estudio del clima laboral en universidades de Estados Unidos.	28
Tabla 2. Indicadores de carencia social 2010-2012 Puebla.....	34
Tabla 3. Aportaciones de Investigadores Clima Organizacional.	41
Tabla 4. Variables de Likert	44
Tabla 5. Clima Cerrado de Likert.....	45
Tabla 6. Clima Abierto de Likert.	45
Tabla 7. Las Ocho Dimensiones de Likert.	47
Tabla 8. Dimensiones de Litwin y Stringer	50
Tabla 9. Dimensiones de Bower y Taylor.....	51
Tabla 10. Etapas de la Comunicación.	52
Tabla 11. Dimensiones de Pritchard y Karasick.....	55
Tabla 12. Dimensiones Brunet	58
Tabla 13. Dimensiones de evaluación	77
Tabla 14. Calificación de las Dimensiones.	79
Tabla 15. Total en porcentajes de las dimensiones	102
Tabla 16. Hallazgos Positivos.....	111
Tabla 17. Hallazgos negativos.....	114
Tabla 18. Guía para medir el clima organizacional	122
Tabla 19. Sugerencias por área	124

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Satisfacción Laboral en México	39
Gráfica 2. Satisfacción Laboral en Brasil.....	40
Gráfica 3. Diagnóstico de Kaines	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de Necesidades	36
Figura 2. Objetivos de Litwin y Stringer.	48
Figura 3. Estructura de las Etapas del Clima Organizacional	53
Figura 4. Diagrama de Clima Organizacional.	54
Figura 5. Organigrama de Recicladora Industrial Un Mundo Verde S.A. de C.V.....	64
Figura 6. Análisis de Matriz FODA	106
Figura 7. Clasificación de Variables	118
Figura 8. Clima cerrado de Likert.	120
Figura 9. Clima abierto de Likert.	121
Figura 10. Perfeccionamiento del clima organizacional.	123

ÍNDICE DE SIGLAS

DOF	Diario Oficial de la Federación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
LFT	Ley Federal del Trabajo
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en las empresas ha tenido diferentes enfoques desde el punto de vista psicológico en donde establecía que era adquirido por el ambiente que rodeaba al trabajador y por los miembros que convivían en las horas laborables, en la actualidad ha tomado mucha fuerza para los administradores adoptándola como una herramienta estratégica de medición hacia los colaboradores obteniendo una retroalimentación y ampliando la comunicación en la organización.

Juárez (2012) lo define como un instrumento de medición para saber el grado de comunicación interna, la conducta y aptitudes de los miembros para determinar los planes de cambio si es necesario.

Es así como surge la necesidad de saber que tan saludable es la organización y si de ello depende el crecimiento y desarrollo de la misma, para la empresa mexicana Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., se tomaron algunas dimensiones que nos permitieron evaluar el estado de salud, de cómo se encuentra, y si de ello depende la disminución de la productividad en la organización.

En los primeros capítulos se hablan de algunas teorías de investigadores que han desempeñado sus estudios y aportaciones hacia el clima organizacional, para el tercer capítulo se contextualizan nuestro campo de estudio que es evaluado por 111 ítems realizados al área operativa por una muestra no probabilística, y que fueron clasificados en dimensiones que aportaron resultados contundentes para la organización. En el último apartado se observan algunos hallazgos positivos y negativos de la organización, partiendo de ellos para proponer una tabla del plan de

acción en donde se trabajan por dimensión y por tiempo sugerido del personal involucrado, mismos que nos dieron la pauta para proponer mejoras.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima laboral es un tema que ha tomado fuerza en las grandes empresas, es una herramienta importante que mide el bienestar de los trabajadores así como la productividad de una organización, pero debido a que muchas empresas no saben de la existencia de la misma no es aplicada, sobre todo pequeñas y medianas empresas no llevan una evaluación en donde puedan aplicar un diagnóstico que permita medir el nivel de clima organizacional en el que se encuentran.

Sandoval (2004, p.84) define al clima laboral como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Todas las empresas tienen características particulares que las hacen únicas en su relación interna con sus colaboradores así como los lugares físicos de la misma, en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., solo se ha aplicado una herramienta de Kaisen efectuada a tres colaboradores pero carece de diagnósticos previos de años anteriores que permitan conocer los antecedentes de los colaboradores y su relación con la empresa.

La organización ha presentado rotación de personal con frecuencia, pero no hay registros de los antecedentes de los motivos del por qué el personal se vaya, así

como de las condiciones físicas del área de trabajo, sería importante hacer la aplicación de diferentes herramientas de diagnóstico que nos permita conocer el estado de la misma, para poder ejercer acciones de mejora en las áreas que le sean necesarias o que tengan oportunidad de mejorar.

II .JUSTIFICACIÓN

Para que una empresa pueda desarrollarse con plenitud necesita de un capital humano preparado que pueda ejecutar una serie de procesos y acciones para lograr fines determinados, pero al mismo tiempo de un espacio físico que permita a los primeros realizar sus actividades con facilidad, comodidad y seguridad.

Los colaboradores requieren sentirse identificados con la organización y para ello necesitan una buena relación interpersonal, que permita tener una retroalimentación sana y señalar puntos de mejora, el diagnóstico nos permitirá conocer el tipo de liderazgo que se ejerce y si es el más apropiado para el trabajo, hay que recordar que se vive más en el lugar de trabajo que en la casa por tal motivo es importante tener una relación laboral de cero conflictos.

El diagnóstico del clima laboral nos permitirá conocer las necesidades de los colaboradores tanto interpersonales como en la infraestructura de la organización, en cuestión de las instalaciones se necesita saber con exactitud si son adecuadas para los colaboradores operarios para que puedan trabajar con seguridad ya que al ser una empresa que trabaja con desechos industrializables el riesgo es mayor, con este tipo de giro se encuentran más propensos a tener accidentes o sufrir alguna lesión por las condiciones del área en que trabajan y los materiales que reciben, una de las cosas más importantes para las organizaciones es su personal.

Se pretende beneficiar con este estudio tanto a los colaboradores de las áreas administrativas como operativas mejorando sus condiciones laborales y con ello mejorar la productividad de la organización.

III. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Diagnosticar el nivel del clima laboral en el área operativa de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V. que nos permita medir la relación de la productividad.

b) Objetivos Específicos

- Investigar los antecedentes del clima laboral en las empresas de Latinoamérica, México y Puebla que nos permita evaluar su desarrollo.
- Relacionar las diferentes teorías que se han aplicado para un buen desarrollo del clima organizacional en las empresas de México.
- Demostrar mediante un estudio analítico y encuestas a personal de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., el nivel que tiene de clima laboral.
- Diseñar un instrumento de evaluación que nos permita encontrar la relación entre un buen clima organizacional con productividad.
- Aportar varias propuestas a los resultados de la investigación del clima organizacional de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A., de C.V.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál ha sido la evolución del clima organizacional en las empresas de Latinoamérica, México y Puebla en los últimos años?
- ¿Cuáles han sido las teorías más importantes que se han aplicado del clima organizacional en las empresas recicladoras de México?
- ¿Cuál es la situación actual en tema de clima organizacional de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.?
- ¿Qué tipo de método, técnica e instrumentos permitirán una correcta investigación del clima organizacional de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.?
- ¿Qué cambio requiere la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., para mejorar su clima organizacional?

V. HIPÓTESIS

Realizar una evaluación de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., permitirá conocer su relación con la productividad, así como tener elementos para definir acciones que incrementen sus indicadores.

a). Variable Independiente.

- Planes de acción para mejorar indicadores de productividad.

b). Variable Dependiente

- Incrementar niveles de productividad.

VI. APARTADO METODOLÓGICO

De acuerdo al propósito de la investigación es aplicada ya que su propósito es diagnosticar el nivel de clima organizacional que tiene la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.

Tipo de Estudio: El estudio se realizará de campo, ya que se pretende saber el nivel de clima organizacional actual de la empresa.

Método Deductivo: Este método parte de lo general a lo particular por este motivo se investigara el comportamiento del clima organizacional en América Latina, México y el Estado de Puebla. Partiendo de supuestos de argumentos verídicos.

Método Analítico: Se estudiaran las causas que hay en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., en las áreas operativas.

Fuentes:

- Para obtener los datos de tema a abordar en bibliotecas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Estudio de campo de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.

Métodos:

- Análisis de investigación documental.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.

Técnicas:

- Toma de notas de documentación.
- Elaboración de fichas bibliográficas o técnicas.

- Uso de instrumentos de medición de clima organizacional.

Descriptivo: Mediante una evaluación se pretende describir la motivación, satisfacción e infraestructura entre otras dimensiones en el área operativa de la organización.

Explicativo: Un alcance es explicar todo lo relacionado al clima laboral en la organización Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., por lo tanto se trata de explicar todas las acciones que ocurren para poder desarrollar a profundidad el tema.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Enfoque:

Cualitativo - Cuantitativa: Se lleva a cabo la observación y evaluación de fenómenos así como establecer suposiciones de ideas como consecuencias de la observación y evaluación realizadas.

Diseño de investigación

No experimental: Las variables a observar del clima laboral no se podrán manipulan por lo tanto se tendrán que observar de manera natural en su contexto.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

Esta investigación se realizará en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., del Estado de Puebla, haciendo un tipo de estudio explicativo donde se diagnosticarán las situaciones del clima organizacional que se presentan en la empresa así como las posibles propuestas de mejora.

Limitaciones

No es posible usar el nombre real de la empresa para efectos de confidencialidad.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes de Clima Organizacional en América Latina.

En el presente capítulo se aborda el tema del clima organizacional en las empresas, sus antecedentes, modelos y teorías que se han desarrollado a lo largo del tiempo así como el impacto que ha tenido desde su aplicación para algunas empresas. Se abordan algunos autores para tener una base de conocimientos y dimensiones de los elementos que incluye un clima organizacional, así como las diferentes variables que se pueden tratar, y se abarcan elementos que han impactado en México que han marcado en su historia, así también se precisa la diferencia entre motivación y satisfacción laboral en México.

El clima organizacional en la actualidad ha adquirido mucha importancia y se considera como una estrategia fundamental para las organizaciones; razón por la cual muchas empresas la aplican como una herramienta para lograr una retroalimentación en los procesos de comunicación de comportamiento organizacional, permite tener cambios en las planeaciones de estructura organizacional e inclusive en el comportamiento y actitudes de los miembros (Juárez, 2012).

Juárez (2012), menciona al clima organizacional como un instrumento de medición para saber el grado de comunicación interna, la conducta y aptitudes de sus miembros para determinar planes de cambios si es necesario. El concepto de clima

organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios en diferentes giros como la industrial, empresarial, servicios y educación; llegando a apreciar que no existe una unificación teórica sobre sus conceptualización, sin embargo se referirán algunos investigadores a los largo del presente capítulo.

El primer estudio que se considera del clima organizacional fue realizado por el Alemán Kurt Lewin en la década de 1930, se le dio el nombre de “atmosfera psicológica”, al principio se le considero como cualquier hecho físico, llevándola a realizar experimentos que permitió conocer el efecto de un determinado estilo de liderazgo y como tenía relación directa con el clima laboral, llegando a las conclusiones de que al presentarlos a diferentes estilos de liderazgo se encontró con diferentes tipos de atmosferas psicológicas, lo que probó que el clima organizacional era más fuerte en las tendencias a reaccionar previamente, entre la persona y el ambiente en donde trabajaban (Kurt citado por Juárez, 2012).

Antes de entrar al clima organizacional se abordaran términos de ambiente psicológico, para poder identificar los conceptos de cada uno. El ambiente psicológico es un sistema de filtro o estructuración perceptiva, de acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran en un mundo de trabajo y se define su situación laboral a esta atmósfera, se le designa como el clima organizacional para un individuo (Ramos, 2012).

Este tipo de fenómenos organizacionales nos llevan a la necesidad de profundizar en el tema, de conocer y analizar el comportamiento de los colaboradores en una organización, por lo tanto se debe de identificar las necesidades de los mismos que les permitan desarrollarse con mayor facilidad y tener un desarrollo personal como

profesional, creando un ambiente de lealtad, en donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización (Sandoval, 2004).

El párrafo anterior hace referencia de la parte física de la organización y por qué las áreas de trabajo deben de ser seguras para los trabajadores, permitiendo con ello su desarrollo y bienestar personal, se hace énfasis a que los lugares de trabajo pueden aumentar o disminuir la productividad, dependiendo de la satisfacción de los trabajadores en su área de trabajo, por lo tanto en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., no cuenta con un área apropiada en fibras, cartón y papel debido a las condiciones de trabajo en las temporadas de lluvia, así mismo hay empresas que necesitan tener un espacio físico amplio para realizar sus operaciones por el tamaño de la materia prima que necesitan, por ejemplo las empresas de reciclaje requieren de un gran espacio para poder realizar sus actividades ya que los materiales con los cuales trabajan son de gran tamaño y muchos de ellos general gases si se encuentran en lugares cerrados, por lo tanto la estructura de la organización debe de contar con las condiciones apropiadas, así mismo deben tener las señal éticas necesarias para identificar las áreas seguras y sobre qué área es la más apropiada para el resguardo de los desechos industrializables. El clima organizacional resulta ser una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Sandoval, 2004).

Sandoval (2004), hace mención que el Clima Organizacional es útil en la administración y que aplicándola nos dará oportunamente los malestares de las organizaciones y con tiempo implementar un diagnóstico que permita la retroalimentación de los colaboradores mejorando su calidad de vida laboral en las mismas, la cual se mide por el entorno, el ambiente, el tipo de aire que se respira en la organización, por este motivo se tienen que diseñar las herramientas necesarias para trabajar en tareas sistemáticas que las empresas realizan para sus procesos, y así darle al colaborador la oportunidad de conseguir mejores puestos de trabajo, mejorar el salario, aprovechar el tiempo para proyectos, teniendo como objetivo principal una contribución positiva a la organización con mayor profesionalidad, confianza y respeto; obteniendo así un beneficio ganar-ganar por ambas partes. Por lo tanto, para poder entender el clima organizacional tenemos que comprender la conceptualización de la misma, la cual ha desarrollado dos líneas de investigación que son la objetiva y la perceptual, los autores que destacan en este tipo de investigación son Litwin y Stringer que han desarrollado cuestionarios que permiten medir las percepciones en las organizaciones, por otra parte estos mismos autores tomaron en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización las cuales se abordaran en el siguiente capítulo (Litwin y Stringer citados por Sandoval, 2004).

Dentro del Clima Organizacional encontramos otra variable que ha logrado irse de la mano con la calidad de vida laboral, es la satisfacción laboral, el cual es un tema que también ha cobrado fuerza, el comportamiento de algunos colaboradores es un efecto que está avisando que hay algo que anormal en la organización, o en un área determinada.

La satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, tiene impactos significativos en el desempeño laboral, como por ejemplo el índice de rotación de personal, el bienestar en el trabajo y la satisfacción laboral, los colaboradores al no sentirse identificados con la empresa, van en busca de nuevas oportunidades de trabajo y de conocimientos debido a una insatisfacción que no cubran sus expectativas.

Hasta el momento se ha hablado de forma general del Clima Organizacional y de los enfoques de investigadores por ejemplo en Estados Unidos de América al tema se conoce como herramienta administrativa el cual trataremos algunos puntos para tener una idea más clara.

No hay referencias exactas que hablen sobre la implementación del estudio del clima laboral en sus organizaciones de giro comercial o industrial, pero si hace algunas referencias sobre el tema educativo y su implementación en las universidades en los años de 1950, tratando de tener una interacción más cercana con los alumnos así como tener una mejor calidad en sus programas. Este tipo de herramienta administrativa tiene ventajas ya que por medio de cuestionarios o entrevistas, se ha logrado tener una mayor interacción y retroalimentación entre los colaboradores de las organizaciones. Así como en Estados Unidos tuvo la visión de proyectarlo a un sector educativo para implementar sus planes de mejora teniendo resultados satisfactorios, es llevada a Europa en busca de mejorar la calidad de las universidades y con ello ser más competentes en el mercado.

En la siguiente tabla, hace referencia al clima organizacional en las universidades de Estados Unidos en donde se demuestran las variables estudiadas para mejorar la calidad de vida de los estudiantes y los docentes en las organizaciones.

Tabla 1. Estudio del clima laboral en universidades de Estados Unidos.

Estudios sobre Clima Laboral en instituciones educativas		
Instrumento de Medición Autores Variables Estudiadas	Autores	Variables Estudiadas
Profile of a organization (PCO)	Likert (1967)	Dirección, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones, Establecimiento de metas, Control
University-level environment questionnaire (ULEQ)	Dorman (2000)	Libertad de cátedra, Interés en el aprendizaje del alumno, Interés para la investigación y estudio, Empoderamiento , Afiliación, Consenso de misión, Apertura organizacional
Escala propia	Ramsden (1979) Asencio y Fernández (1991)	Relaciones con los estudiantes, Implicación en la enseñanza, Carga Académica del alumno, Métodos de Enseñanza Formales, Relevancia Vocacional, Clima social, Claridad de metas y criterios, Libertan en el aprendizaje
CLIOUing	Mejías, Reyes y Arzola (2006)	Gestión Institucional, Retos Individuales, Interacción.
Escala propia	Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009)	Estilos de Liderazgo, Comunicación, Planta Física
IPAO	Gómez-Rada (2004)	Claridad Organizacional, Sistemas de recompensas e incentivos, Toma de decisiones/Autonomía, Liderazgo, Interacción Social, Apertura Organizacional

Fuente: Enríquez, Maldonado y Arcos, 2012

La tabla 1 muestra algunos instrumentos de medición aplicados a universidades de Estados Unidos y las variables a tratar para mejorar su clima laboral. Se tiene una idea más centrada de lo que se necesita cambiar, he implementar con sus

colaboradores teniendo un desarrollo profesional, por lo tanto el trato que recibe es de un grado de madurez laboral más elevado.

En Estados Unidos se han dado diferentes eventos que han marcado su historia, como los triunfos y las derrotas ante hechos de modo internacional, un ejemplo bien recordado es la igualdad de las razas de negros y blancos, la primera mujer de raza negra en ser aceptada en las escuelas, en este tipo de eventos se realizaron estudios de clima laboral generando un diagnóstico que les permitió la implementación de herramientas administrativas, para poder generar un cambio. La estrategia que aplicó los Estados Unidos fue muy buena ya que logró la integración de razas, ahora los grandes deportistas de este país, son de raza negra, y han llevado muchas medallas de campeonatos, esto es un ejemplo de mejora por el uso de herramientas administrativas.

En algunos países de Latinoamérica sobre todo del tercer mundo su desarrollo organizacional no es grande ni tiene una estructura firme por lo tanto su crecimiento como tal es lento, como se ha dicho el éxito de toda organización es el desarrollo integral de sus trabajadores que puedan tener un equilibrio sano entre lo personal y lo profesional, que se sientan resguardados por sus organizaciones para que ellos se sientan en la confianza de ser más proactivos. En los países de Latinoamérica no se encuentra un referente de antecedentes del clima organizacional, solo hacen mención cuando lo empezó a aplicar Estados Unidos de América y de ahí sirve como base para poder aplicarse a otros países sobre todo los países Europeos.

En el caso de México una de las instituciones que ha aplicado la herramienta del Clima Organizacional es el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), desde el año 2002 por primera vez, lo cual le permitió detectar las áreas para implementar acciones de mejora continua que les

permitieran elevar la cantidad de la atención al derechohabiente y al mismo tiempo mejorar el entorno laboral de los trabajadores, los resultados fueron favorables y para el año 2003 ya se había establecido un sistema de metas presidenciales que sería la medida para otros instrumentos, para el año 2004 firmó un acuerdo para la mejora continua del clima organizacional, bajo el marco de responsabilidad derivado de compromisos establecidos por el mismo instituto, y para el año 2010 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el acuerdo que emiten las disposiciones en materia de planeación, organización y administración de recursos humanos, la aplicación de esta herramienta ha permitido el desarrollo del instituto a través de los años, Juárez (2012).

1.2 Clima Organizacional en México

En México se ha comenzado por tener mayor interés con sus trabajadores debido a que es un país que se sostiene de la contribución de pequeñas empresas, y como en todas las empresas de cualquier parte del mundo cuenta con trabajadores que tienen necesidades básicas para una vida digna, pero para eso se tuvieron que hacer muchos movimientos sociales para poder tener algunos de los derechos que actualmente se viven. En los años 1800 que era tiempo de independencia se vivía la esclavitud, eran tiempos difíciles para las personas que trabajaban bajo las órdenes de su señor feudal, no había derecho y no se preocupaban por el bienestar de las personas que trabajaban para ellos, hasta que la población se decide a ya no vivir en la esclavitud y se levanta el movimiento de la independencia, las personas comienzan a exigir sus derechos. En los años 1900, cien años después se detona la revolución mexicana trayendo con ello los derechos de las tierras y el salario justo por sus servicios, pero nadie se preocupa por el bienestar de los trabajadores, y aun no se piensa en los derechos como trabajador, no existe nada acerca del clima laboral (Ortíz,1997).

México es un país que ha tenido pocos avances en cuestión de leyes o reformas que puedan garantizar una vida digna y saludables a sus trabajadores, sobre todo que se puedan sentir felices en su trabajo, las reformas que han tenido se han hecho por que los mismos trabajadores de alguna manera han mostrado su insatisfacción con el trato que reciben e incluso el pago.

1.2.1 Creación de sindicato en México

Se tiene un antecedente de la Ley Federal del Trabajo (LFT) del año 1857 en donde surgen disposiciones de tipo social como el reconocimiento de protección para los trabajadores, entre los más importantes se señala:

Artículo 4. Todo hombre es libre de abrazar la profesión, industria o trabajo que le acomode siendo útil y honesto, y para aprovecharse de su producto. Ni uno ni otro, se lo podrá impedir, sino por sentencia judicial cuando ataque derechos de tercero, o por solución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley cuando ofendan a los de la sociedad (Graham, 1969, p. 34).

Artículo 5. Nadie puede ser obligado a prestar servicios personales sin la justa retribución y sin su pleno conocimiento. La ley ni puede autorizar ningún contrato que tenga la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad del hombre, ya que sea por causa del trabajo, de educación o de voto religioso. Tampoco pueden autorizar convenios en el que el hombre pacte su proscripción o destierro (Ídem).

En ese año eran los artículos constitucionales que abordaban la protección de los trabajadores, trayendo como consecuencia el movimiento de huelgas como la de los cantores ministeriales el 4 de julio de 1582, la huelga de los tejedores de Tlalpan en los años de 1877, la huelga de Cananea en 1906 y los sucesos de Rio Blanco en 1907. En el párrafo indica que los pocos derechos como trabajador no eran suficientes para un desarrollo económico, social ni personal, al no tener en cuenta que la principal alma de una organización son los trabajadores no les dan motivación, vida laboral sana, satisfacción o al menos contar con un estilo de liderazgo autócrata, es más que evidente que muchas empresas de esas épocas se levantaron en huelgas (Ídem).

Los párrafos anteriores son algunos ejemplos de que en las empresas mexicanas no contaban con las necesidades básicas para un crecimiento de los trabajadores, por lo tanto no había un estudio de clima laboral. Se ha demostrado un avance en los derechos de los trabajadores pero no es suficiente para la vida laboral actual, hace falta mucho más para poder cuidar de un capital humano rentable.

En el año 1968 año en el que México es sede de los juegos olímpicos se comienzan a detonar movimientos sociales que tienen un gran impacto a nivel mundial debido a la matanza de estudiantes de las universidades del Instituto Politécnico Nacional y de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), los trabajadores se levantan en huelga en apoyo a las familias de los estudiantes y varios de ellos son asesinados y encerrados sin motivo, el tener un enfoque equivocado con respecto a la situación que se vivió, lleva nuevamente al cierre de empresas y al trabajador lo desamparan, qué hubiera pasado si las empresas contaran con esta herramienta de clima organizacional para poder detectar que pasaba con sus trabajadores y poder evitar la detonación de las huelgas y así evitar represarías sociales. En esos momentos México es objeto de atención hacia otras naciones, y comienzan a estudiar el comportamiento de los mexicanos y las posibles causas del porque no ha logrado su desarrollo y crecimiento, este tipo de estudios también son llevados a las

empresas como se había comentado en un principio, México es un país de pymes siete de cada diez empleos formales son de estas pequeñas empresas, pero el ser pequeñas no cuenta con este tipo de herramientas para poder saber a qué nivel se encuentran y los posibles cambios de mejora (Secretaría de Economía, 2015).

En las pequeñas empresas no se tiene la cultura de preocuparse por sus trabajadores lo único que les interesa es sacar su producción para mantenerse en el mercado y al no tener una correcta educación de negocios mucha de ellas desaparecen antes de llegar a su tercera generación, ahora si son empresas que no tienen una planeación de negocios lo más seguro es que no tengan un plan de acción que beneficie a los trabajadores, la mayoría de las empresas no cuenta con las instalaciones apropiadas para desarrollar sus procesos por lo cual, no hay condiciones favorables para los trabajadores, esto es una barrera para su bienestar. Hablar de clima laboral en México es hablar de un tema delicado para las organizaciones, hoy en días se ha comenzado a fomentar lo que es el cuidado de la salud laboral, debido al alto riesgo que tiene la gente laboralmente activa, porque sufren de estrés laboral, sobre peso, insomnio y paros cardiacos; sin embargo existen otros problemas derivado de una variable del clima organizacional y es el salario ya que al no haber una remuneración justa, no solo baja el rendimiento del trabajador sino que su economía se ve afectada ocasionando un incremento en la pobreza, lo que tienen como ingreso no les permite adquirir ni siquiera la canasta básica, el incremento de las necesidades personales hacen que tengan una baja motivación por lo tanto no se sienten satisfechos con sus actividades que realizan lo que ocasiona es que busquen nuevas fuentes de trabajo. Por lo anterior, es pertinente resaltar las carencias que existen en el Estado de Puebla y para eso basta citar indicadores de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2010 y 2012) en la tabla 2.

Tabla 2. Indicadores de carencia social 2010-2012 Puebla

Puebla
Indicadores de carencia social 2010 - 2012

Indicadores	Porcentaje		Miles de personas		Carencias promedio	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012
Rezago educativo	25.3	24.1	1,485.6	1,449.1	3.6	3.3
Carencia por acceso a los servicios de salud	40.4	29.6	2,378.5	1,783.5	3.2	3.1
Carencia por acceso a la seguridad social	72.3	77.1	4,250.5	4,637.6	2.8	2.6
Carencia por calidad y espacios de la vivienda	19.6	19.4	1,153.0	1,166.0	4.0	3.7
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	37.3	34.8	2,196.4	2,095.2	3.5	3.3
Carencia por acceso a la alimentación	27.6	30.1	1,620.9	1,813.4	3.4	3.1

Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010 Y 2012

*Las estimaciones de 2010 y 2012 utilizan los factores de expansión ajustados a los resultados definitivos del Censo de Población y Vivienda 2010, estimados por INEGI.

*Las estimaciones 2010 y 2012 toman en cuenta la variable combustible para cocinar y si la vivienda cuenta chimenea en la cocina en la definición del indicador de carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda.

El tema de clima organizacional abarca diferentes variables para diagnosticar las áreas de mejora por lo tanto se han presentado estudios a nivel internacional sobre los países tercermundistas y como les ha impactado este tema, debido al alto índice de rotación de personal, así como el ausentismo en las organizaciones, y con ello retrasando proyectos y metas de las mismas no solo de las empresas sino también de la vida de los trabajadores.

Así entonces para poder abarcar el tema de clima organizacional hablaremos de algunas variables como: la motivación y la satisfacción laboral, para que se pueda dar la segunda se necesita primero ver la motivación en México, saber exactamente qué es lo que necesitan los trabajadores para poder realizar sus labores adecuadamente, no siempre es remuneración económica en ocasiones se necesita un reconocimiento por su labor, o el acomodo del tiempo, para que ellos se sientan identificados con las empresas.

1.2.2 Motivación Laboral en México

Ramírez (2008) citado por Olloqui, Peña y Ramos (2012) expone que en un primer momento, “la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación; a su vez, ésta, como orientadora de la acción, incide en la satisfacción laboral en tanto se relaciona las expectativas con los resultados de la conducta laboral y se evalué su grado como suficiente y satisfactorio”, trata de aclarar en lo anterior que para poder realizar un buen trabajo que tenga un grado de satisfacción aceptable, primero debe haber una motivación previa a las actividades a desempeñar, si la motivación es la adecuada la satisfacción favorecerá en los resultados, logrando las expectativas.

Ramírez (2008) citado por Olloqui, Peña y Ramos (2012), refieren que “la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral; la satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, por lo tanto cuando se satisfacen la necesidades personales se puede considerar que se cubre la satisfacción laboral.

En el párrafo anterior aclaran la diferencia entre motivación laboral que es un proceso personal que trata de explicar que cuando cubre sus expectativas o necesidades por ejemplo económicas o sociales, tendrá un comportamiento positivo en la organización y una mejor actitud al desarrollar sus funciones. López (2001), cita a Abraham Maslow que planteó en su libro “Motivation and Personality”, el concepto de Jerarquía de Necesidades, que desarrollo en la escuela humanista en la administración, en donde cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, desde las más simples hasta las más superiores, para esto Maslow diseñó una pirámide, que se puede observar en la siguiente figura 1.

Las necesidades de la pirámide de Maslow son las siguientes:

- Necesidades Fisiológicas.
- Necesidades de Seguridad.
- Necesidades Sociales.
- Necesidad de Reconocimiento.
- Necesidades de Auto Superación.

Figura 1. Jerarquía de Necesidades



Fuente: López, 2001.

En la figura 1. Maslow señala que todo ser humano tiene necesidades partiendo de las básicas a las complejas, como por ejemplo de comer, vestir para sobrevivir, otro punto es de sentirnos seguros por ejemplo una casa, pertenecer a un grupo social con estatus, que se nos reconozcan por nuestros logros y por últimos tener un desarrollo profesional en donde haya realización personal; dependiendo de las necesidades de cada persona es como las pirámide de Maslow toma prioridad.

1.2.3. Satisfacción Laboral en México

La satisfacción un tema fácil de explicar en términos teóricos, basados en experiencias de empresas en otros países, bajo otras circunstancias, en la revista Forbes realizó una publicación de su línea electrónica escrita por Adams (2015), ella lo que quiere dar a conocer son las condiciones en las que se vive en Latinoamérica y hace mención de algunos países de Europa y Asia, solo como referencia comparativa, pero eso no fue lo más importante sino que México es el país de Latinoamérica que es el menos satisfecho. En el informe, Gallup (es un sondeo de opinión frecuentemente usado en los medios masivos para representar a la opinión pública) detalla los números geográficamente. Los resultados son sorprendentes. No se van a enlistar los 142 países, pero aquí hay una muestra.

Los niveles más altos de desconexión, se refiere a las personas que odian su trabajo, se encuentran en Medio Oriente y el norte de África. Dada la guerra civil en Siria parece previsible que el 45% de la gente sería muy infeliz en el trabajo, pero en Argelia (53 %) y Túnez (54 %) los trabajadores son aún más infelices. En cuanto a trabajadores felices en esos países, Siria tiene cero, Argelia un impresionante 12% y Túnez sólo 5%. Qatar tuvo la mejor actuación, con un 28% feliz, 62% medianamente satisfecho y 10% que odia su trabajo, se habría pensado que Israel tendría

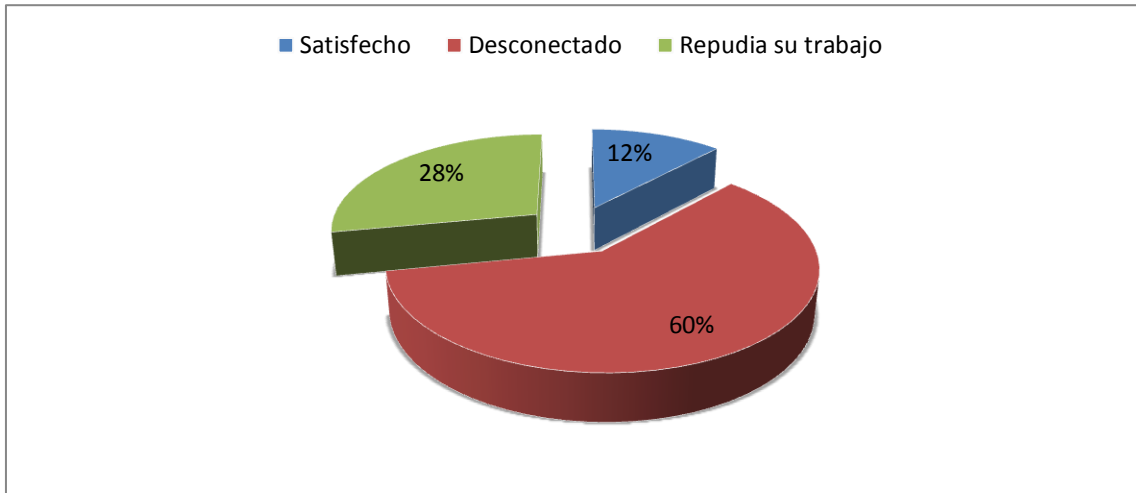
trabajadores más felices, pero sólo el 6% se declara así, el 73% está indeciso y 22 % odia su trabajo (Adams, 2015).

Este tipo de información es sorprendente debido a que hay más insatisfacción laboral, en estos países que han sufrido ataques de guerra y su economía es inestable, por lo tanto dependen de factores externos para poder aumentar su satisfacción. La menor proporción de trabajadores felices está en el este de Asia, donde, en general, sólo 6% de los trabajadores están comprometidos. Ese número es válido para China, donde sólo el 6 % de los empleados es feliz en su trabajo. Cerca del 68% está desprotegido y 26% es muy infeliz, los números para Japón son sorprendentes. Se pensaba que había más trabajadores felices allí, pero sólo el 7%, sólo un punto porcentual más que China, es feliz en su trabajo, 69%no está comprometido y 24% odia su trabajo (Ídem).

En países desarrollados como China y Japón es un dato interesante debido a que no se preocupan por tener a su capital humano satisfecho, en condiciones de su vida laboral, las empresas no hacen un esfuerzo por retener a su capital humano trayendo como consecuencia que ellos busquen mejores condiciones de vida laboral ya sea en otras empresas o inclusive en otros países, en donde encuentren el apoyo que ellos necesitan para poder tener un crecimiento personal como profesional.

México está al fondo de la tabla en Latinoamérica, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo (Adams, 2015).

Gráfica 1. Satisfacción Laboral en México

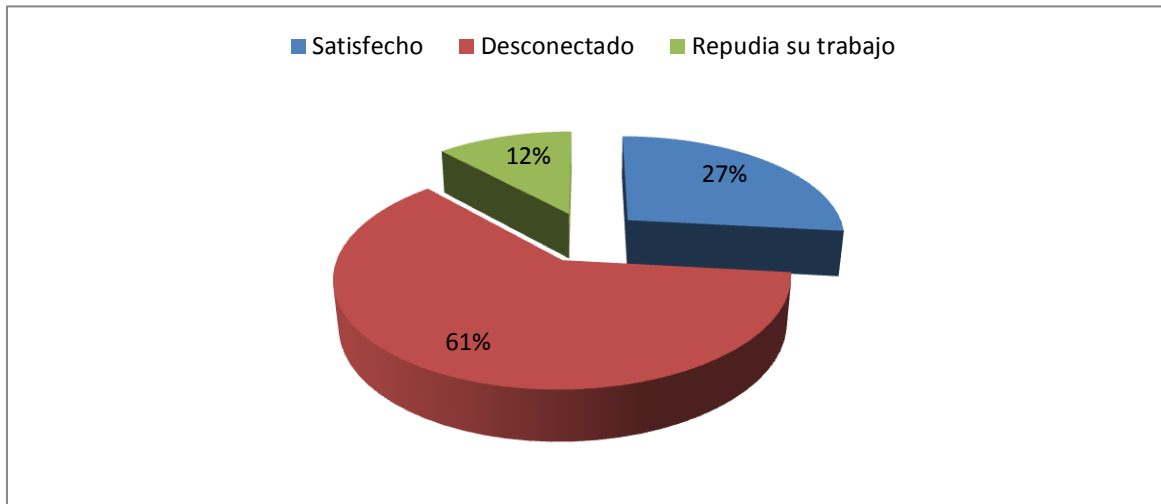


Fuente: Revista Forbes Staff, 13/10/13

La gráfica 1 demuestra el nivel de satisfacción laboral que hay en México, son bajas, tan solo un 12 % de la población económicamente activa se siente satisfecho con las actividades que realiza, el dato más sorprendente es que es el país más infeliz de América Latina.

Con respecto al resto de Latinoamérica la economía más grande, Brasil, tiene los trabajadores más felices. Un impresionante 27%. Aun así, el 62% se siente desacoplado y a 12% realmente no les gusta su trabajo.

Gráfica 2. Satisfacción Laboral en Brasil



Fuente: Revista Forbes Staff, 13/10/13

En forma de comparación Brasil, es uno de los países con mejor satisfacción laboral de América Latina, tan solo un 12 % que repudia su trabajo, es el mismo porcentaje demuestra satisfacción para México, lo que da a demostrar que no hay un Clima Laboral sano, ni retroalimentación para mejorar estos datos.

Sin embargo no solo en esta lista de la revista Forbes nos mostró tener el último lugar en satisfacción laboral, sino también en el reporte global de competitividad del año 2014, en donde la Secretaría de Economía dio a conocer la calificación de 4.34 en una escala de calificación del 1 al 7, y que presentó una caída marginal de 0.02 en relación al 4.36 registrado en el año 2012, dándonos la posición 34 en este año, el índice está formado por 12 pilares de los cuales México tiene caída en nueve de ellos los cuales son:

- Eficiencia en mercados laborales del 102 al 113.
- Sofisticación empresarial del 44 al 55.
- Estabilidad macroeconómica del 40 al 48.
- Educación Superior y Capacitación, del 77 al 85
- Salud y Educación primaria del 68 al 73.
- Instituciones del 92 al 96.
- Innovación del 56 al 61.
- Eficiencia en el mercado de bienes del 79 al 83.
- Preparación tecnológica del 72 al 74.

Con estos resultados de los indicadores se rectifica el diagnóstico del Gobierno de la Republica en implementar reformas que impacten en la estructura de la economía mexicana, para poder tener un incremento en la calificación de los indicadores y con ello mejorar las condiciones de vida de la población mexicana.

1.3 Sistematización de la evolución del Clima Organizacional en los últimos años.

En la siguiente tabla se muestra el estudio de diferentes investigadores que han dado su aportación al estudio del clima organizacional, y como cada uno de ellos toman diferentes variables para sus conclusiones.

Tabla 3. Aportaciones de Investigadores Clima Organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
INVESTIGADORES	APORTACIÓN	COMENTARIO
FOREHAND Y GILMER	"El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman."	Ellos llegan a un punto donde, la clave de toda organización es la cultura organizacional, en donde se desarrollan con características principales de sus miembros.
HALPIN Y CROFTS	"La opinión que el empleado se forma de la organización."	Los investigadores argumentan que para poder trabajar en las organizaciones, nos es

		necesaria la experiencia o un perfil en específico, ya que los empleados se irán formando con base en la cultura de la organización.
LITWIN Y STRINGER	“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”	Los trabajadores van a adoptar un estilo de trabajo formal, pero a su vez tomando en cuenta su entorno en el que se desarrolle adoptara un estilo informal inclusive un estilo de camarería, dependiendo de la cultura de la organización.
WATERS	“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”	Este autor comienza a tomar el lado más persuasivo de los trabajadores, comenta que dependiendo de lo apoyado que se sienta y las recompensas otorgadas el individuo adoptara el grado de lealtad a la misma.
JAMES Y JONES	“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”	James y Jones, hablan sobre los factores internos y externos de las organizaciones y partiendo de ellos se van a determinar las características de la misma, debido a que todas las empresas son distintas en su estructura sin importar que se desarrollen en la misma rama.
LIKERT	“El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”	El autor determina que los trabajadores forman su comportamiento dependiendo del estilo de liderazgo con el que colaboran.

Fuente: Elaboración propia con base en Sandoval, 2004.

Estos son algunos de los autores que han aportado conocimiento de forma clara para saber desde que punto de vista se relaciona el Clima Organizacional en las empresas con sus colaboradores, para algunos de ellos es solo un buen desarrollo de cultura organizacional y que esta deba influir en el desarrollo del trabajador, pero para otros, el comportamiento del colaborador dependen del estilo de liderazgo que ejerzan sobre él, así como el entorno ambiental en el que se desenvuelva, marcando con eso su desarrollo personal y profesional.

En este capítulo se habló de forma general de lo que es el clima organizacional en las empresas y los efectos que trae, así que consideramos pertinente abordar en el siguiente capítulo las teorías, modelos y estructuras que se han desarrollado en algunas organizaciones y como se han aplicado.

CAPÍTULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

El clima organizacional lo define Sandoval (2004), como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye, estructura, estilos de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” La autora define al clima organizacional en dos variables, en un clima con características del medio ambiente del trabajo lo que se encuentra en su entorno del trabajador, de como una característica de medio ambiente de trabajo y dependiendo como el trabajador la percibe; le segunda variable, lo define como el sistema organizacional, el cual clara que son relativamente permanentes en el tiempo. Para poder medir el clima organizacional los estudiosos de la materia han definido dimensiones que son características susceptibles de ser medibles en una organización y que son medibles entre los individuos, por esta razón es necesario conocer las dimensiones que sean planteado para poder dar algún diagnóstico de clima organizacional, se mostraran algunas tablas de los estudiosos de la materia a lo largo del capítulo.

2.1 Teoría del clima organizacional de Likert.

Sandoval (2004) citando a Likert, señala que en su teoría del clima organizacional el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento de los administrativos y por las condiciones organizacionales que ellos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto Likert señaló que el clima de cualquier organización se basa en la percepción de los subordinados, para ello establece tres tipos de variables que determinas las características propias de una

organización las cuales son: variables causales, variables intermedias y variables finales, las características de las mismas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4. Variables de Likert

Las variables causales llamadas también variables independientes	Son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.	Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
Las variables intermedias	Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa.	Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
Las variables finales, denominadas también dependientes	Son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias.	Reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Fuente: Elaboración propia con base en Likert citado por Sandoval, 2004.

Al hacer la combinación de dichas variables Likert señaló dos tipos de clima organizacionales los autoritarios y los participativos los cuales nombró: clima tipo autoritario: sistema I autoritarismo explorador; sistema II autoritarismo paternalista. Clima de tipo participativo: sistema III consultivo, sistema IV participación en grupo.

Tabla 5. Clima Cerrado de Likert

Clima cerrado Burocrático y Rígido		
Sistemas Autoritarios	Características	Comunicación
Sistema I. Autoritario Explotador.	La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor.	Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
Sistema I. Autoritario Paternalista.	Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.	En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Fuente: Elaboración propia con base en Liker citado por Sandoval, 2004.

El clima organizacional cerrado es un estilo inflexible no permite la participación del subordinado, se base en instrucciones rígidas como medio de comunicación, el temor este presente y tienen ambientes estructurados.

Tabla 6. Clima Abierto de Likert.

Clima Abierto Organización		
Sistemas Paternalistas	Características	Comunicación
Sistema III. Consultivo	La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales.	Se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
Sistema IV. Participación en Grupo	Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización.	La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en Likert citado por Sandoval, 2004.

Sandoval (2004) citando a Likert habló sobre un clima organizacional abierto en donde la dirección tiene más comunicación con la parte operativa, se crea un vínculo de confianza y permita satisfacer las necesidades de la organización. A continuación se presenta la tabla de las dimensiones que presentó el autor para poder medir el clima organizacional, él considera ocho dimensiones que son:

- Los métodos de mando.
- Las características de la fuerzas motivacionales.
- Las características de los procesos de comunicación.
- Las características de los procesos de influencia.
- Las características de los procesos de toma de decisiones.
- Las características de los procesos de planificación.
- Las características de los procesos de control.
- Los objetivos de rendimiento de perfeccionamiento.

Él mide las características de los procesos de las operaciones y por ultimo especifica que hay que llegar a los objetivos para poder cerrar el círculo de las dimensiones de medición, a continuación se describirá cada uno de los puntos en la siguiente tabla 7 sobre las dimensiones de Likert.

Tabla 7. Las Ocho Dimensiones de Likert.

Likert	
Mide la Percepción en Ocho Dimensiones.	
1. Los métodos de mando.	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación.	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia.	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de las funciones.
6. Las características de los procesos de planificación.	La forma en que se establece el sistema de fijación de directivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control.	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.	La planificación así como la formación deseada.

Fuente: Elaboración propia con base en Liket citado por Sandoval, 2004.

2.2 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

García (2009, p.46) citando a los siguientes autores señala que existe un tercer enfoque de síntesis, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las

personas que trabajan en una organización. Para Litwin y Stringer los factores que realmente toman en cuenta los trabajadores para poder realizar sus actividades son los subjetivos como es el apoyo, el reconocimiento y el valor que sienten en las actividades que realizan, por lo tanto si los subordinados notan estos factores ellos realizaran sus funciones con gusto y desecación. Para poder llegar a este tipo de argumento Litwin, (citado por Kolb et al., 1985) realizó un estudio en donde ponía a prueba hipótesis donde media el estilo de:

- Liderazgo.
- El Clima Organizacional.
- La motivación.
- La conducta de los miembros.

Que se verán reflejados en la siguiente figura para poder determinar sus objetivos principales.

Figura 2. Objetivos de Litwin y Stringer.



Fuente: Litwin y Stringer citados por García, 2009.

En la figura 2. Litwin y Stringer señalan los objetivos para poder determinar el clima organizacional de las empresas, partiendo del estilo de liderazgo para determinar el modo del mismo, por consiguiente estudiar los efectos que tienen la motivación individual a través de análisis de herramientas del pensamiento imaginativo, y por último medir los efectos del clima organizacional partiendo de la satisfacción personal y del desempeño de la organización.

García (2009), citando a los siguientes autores menciona las simulaciones de los diferentes climas organizacionales que realizaron Litwin y Stringer, que con base en la motivación, el rendimientos y la satisfacción con el empleo las cuales llamaron British Radar su administración fue orientada a la estructura, autoridad de la posición y la comunicación es de forma vertical; Balance Radar, se creó bajo estímulos y se imponían sanciones, trabajo en equipo, relaciones amistosas , informal y toma de decisiones, mientras que el Blazer Radar su fijación principal era la producción, las metas, la creatividad, el aumento de sueldo, en la siguiente tabla se presenta las dimensiones que tomaron en cuenta para poder medir el clima organización.

Tabla 8. Dimensiones de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer	
Miden la Percepción en Seis Dimensiones.	
1. Estructura.	Percepciones de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad Individual.	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración.	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones.	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo.	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto.	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias d opiniones.

Fuente: Elaboración propia con base en Litwin y Stringer citados por Sandoval, 2004.

La tabla 8 muestra las dimensiones con las que miden el clima laboral de una forma muy general y dejan los conceptos muy generalizados, que pueden abarcar otros elementos dentro de un solo concepto.

2.3 Teoría de Bowers y Taylor.

Los investigadores Bowers y Taylor, relacionan el comportamiento de los trabajadores con su entorno físico, ellos plantean la necesidad de hacer mejoras físicas para que los trabajadores realicen sus actividades con la mayor disponibilidad y entusiasmo, en la siguiente tabla se observaran las dimensiones que tomaron en cuenta para poder medir el clima organizacional.

Tabla 9. Dimensiones de Bower y Taylor.

Bowers y Taylor (Michigan)	
Miden la Percepción en Cinco Dimensiones.	
1. Apertura a los cambios tecnológicos.	Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos	Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación	Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación	Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones.	Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en Bowers y Taylor citados por Sandoval, 2004.

Tamayo et al. (2010, p.2) hace énfasis al concepto del trabajador de los autores en la parte de motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la equidad. Lo más importante es la comunicación interna ya que este puede ser de una gran estrategia para poder evitar el famoso radio pasillo en donde se rumorea conflictos entre los socios o

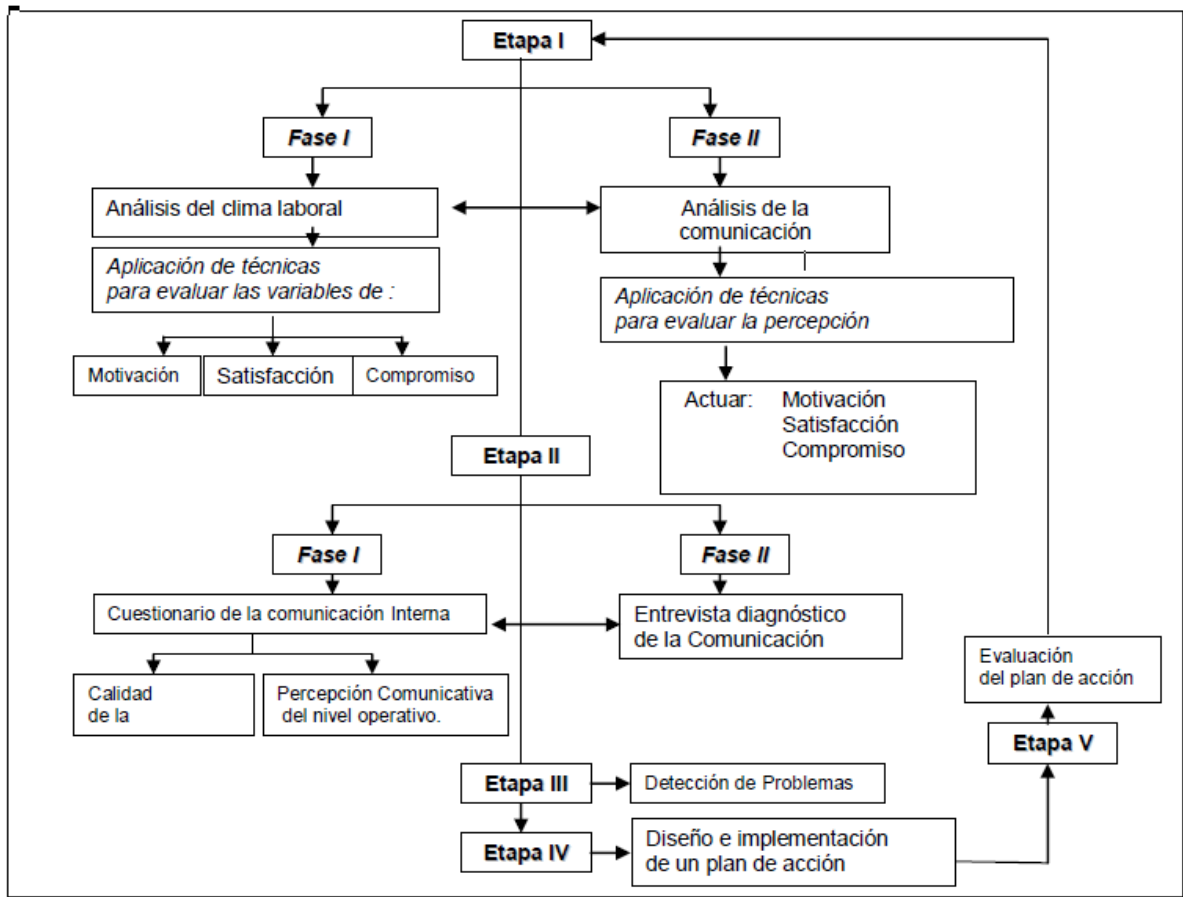
trabajadores, otro punto a tratar es hacerles sentir para integrar la organización y para ello les tienen que inculcar la filosofía organización y con ello se pongan la camiseta y hacerlos sentir que las metas de la organización es también la de ellos, logrando de esa manera que busquen cumplir los objetivos de la forma más viable y rápida, para ello crearon cinco etapas de desarrollo las cuales se mostraran en la siguiente tabla 9.

Tabla 10. Etapas de la Comunicación.

Perfeccionamiento de la Comunicación en la Organización		
Primera Etapa	Análisis del clima organizacional, utilizando diferentes herramientas para la información de las variables: motivación, satisfacción y compromiso labora.	Análisis de la comunicación con la dirección ejecutiva.
Segunda Etapa	Se diagnostica es estado de la comunicación interna, a partir por la información obtenida de una muestra con la aplicación de un cuestionario.	Percepción de los encuestados una vez efectuada la entrevista.
Tercera Etapa	Se detectan los problemas comunicacionales	Desempeño empresarial.
Cuarta Etapa	Se diseña e implementa un plan de acción	Base se las estrategias planteadas.
Quinta Etapa	Evaluación de acción de las tareas, trayendo consigo la aparición de nuevas necesidades.	Reiniciar el análisis utilizando el procedimiento propuesto.

Fuente: Elaboración propia con base en Bowers y Taylor citados por Tamayo et al. 2010.

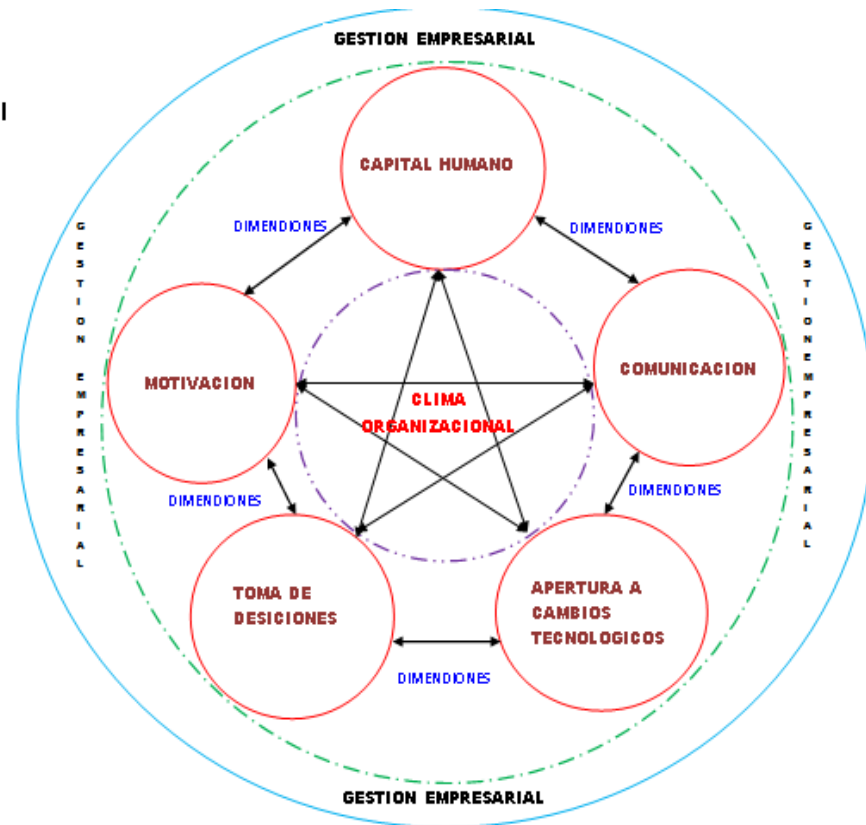
Figura 3. Estructura de las Etapas del Clima Organizacional



Fuente: Tamayo et al., 2010.

A continuación se presenta un diagrama de la evaluación de las cinco etapas en donde se diagnóstica el clima organizacional para tener una visión más técnica, sobre lo que es la estrategia para mejorar la comunicación interna en las organizaciones, y diagnosticar el nivel del clima organizacional.

Figura 4. Diagrama de Clima Organizacional.



Fuente: Tamayo et al., 2010.

En la figura 4. El diagrama muestra que toda organización debe de partir de un buen clima organizacional para poder tener una buena relación entre las cinco dimensiones como son los cambios tecnológicos tratando de hacer trabajo viable para el capital humano y al mismo tiempo tener la relación con la motivación, comunicación y con ello darse una buena toma de decisiones.

Tamayo (2010) muestra en forma de un diagrama la importancia que debe tener el clima organizacional en relación con sus dimensiones y la forma directa entre ellas, la figura nos indica que todo debe estar dentro de la gestión empresarial ósea dentro la empresa y sus limitaciones, en seguida habla de las cinco dimensiones que ellos consideran y hay una vinculación de todos sus elementos, el capital humano, la comunicación, la tecnología, toma de decisiones y motivación, es una forma muy clara de demostrar su teoría.

La empresa Recicladora Industrial Un Mundo Verde S.A. de C.V., podría por optar por medir su clima organizacional, bajo este esquema de Bower y Taylor ya que cubre las diversas dimensiones que favorecen un buen desarrollo, abarcando desde el capital humano hasta los cambios de la tecnología.

2.4 Teoría de Pritchard y Karasick

Tabla 11. Dimensiones de Pritchard y Karasick

Pritchard y Karasick	
Mide la percepción en once Dimensiones.	
1. Autonomía.	Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y Cooperación.	Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales.	Se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura.	Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración.	Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento	Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación	Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus.	Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación.	Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones	Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo.	Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en Pritchard y Karasick citados por Sandoval, 2004.

Los investigadores se basaron en once dimensiones que tomaron en cuenta para poder medir el clima organizacional, de los cuales relaciona las partes sentimentales de los trabajadores como las partes físicas de las organizaciones, por lo tanto se podría considerar uno de los más completos abarcando los elementos posibles que se necesitan para trabajar.

- **La autonomía** es una dimensión que puede ayudar a crecer a la organización porque hoy en día lo que se busca es que las empresas tengan sus propios jefes y hacer una jerarquía lineal para dejar de ser una estructura piramidal; se busca que sean pro-activos, por lo tanto no necesitan tener un supervisor para realizar sus fusiones.
- **Conflictos y coordinación** esta variable se encarga de medir el trabajo equipo de la organización así como de los materiales necesarios para la ejecución de las labores.
- **Relaciones Sociales**, esta variable se encargara de medir la convivencia de amistad entre los colaboradores del mismo nivel jerárquico así como la relación con su jefe inmediato.
- **Estructura**, se refiere a las políticas y costumbres de una organización el cual van a impulsar o servir como barrera para realizar las labores de los colaboradores.
- **Remuneración**, es la variable para medir si un trabajador se encuentra conforme por su pago por el trabajo realizado.
- **Rendimiento**, los investigadores relacionan esta variable con la de remuneración ya que si el trabajador se encuentra conforme con su pago puede hacer más por el mismo costo, pero si se siente menos valorado su rendimiento será menor.
- **Motivación**, la empresa debe tener algún medio de motivación para los empleados y con ello favorecer la comunicación del personal.

- **Estatus**, esta variable se encarga de medir el nivel del personal, debido a que las empresas tienen una estructura piramidal y existen puestos jerárquicos.
- **Flexibilidad e innovación**, la parte de innovar de la empresa teniendo la oportunidad de hacer cosas nuevas o implementar una forma nueva de hacer los procedimientos.
- **Centralización de toma de decisiones**, esta variable se encarga de medir la responsabilidad de delegar en los diferentes niveles jerárquicos para lo cual deben tener bien definido los puestos de encargados y supervisores para poder tener una adecuada toma de decisiones.
- **Apoyo**, los investigadores lo definen como la forma en que los trabajadores se sienten apoyados tanto dentro y fuera de la organización se interpreta como un apoyo moral que tiene la alta gerencia hacia los trabajadores por algún problema personal que tengan y necesiten resolver.

2.5 Teoría de Brunet

Tabla 12. Dimensiones Brunet

Brunet	
Mide la percepción en cuatro Dimensiones	
1. Autonomía Individual.	Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet citado por Sandoval, 2004.

La tabla 12. Muestra que Brunet divide la forma de medir el clima organizacional en cinco dimensiones de las cuales se encuentran:

- **Autonomía individual**, es buscar que los trabajadores se conviertan en un empowerment (poder al trabajador para lo toma de decisiones) que se auto dirijan para realizar sus actividades en tiempos y espacios por lo tanto involucrarlos a tomar la mejor decisión para el buen funcionamiento de la empresa.
- **Grado de estructura que impone el puesto**, este es un papel que desempeñan los supervisores o encargado de puesto para poder medir el grado de responsabilidad de cada puesto así como la forma de desempeñar las funciones que sean la mejor adecuada.
- **Tipo de recompensa**, el investigador deja muy en claro que los trabajadores producen más si tienen recompensas monetarias o tienen algún otro tipo de promoción.

- **Consideración, agradecimiento y apoyo**, el autor lo relaciona de una forma más directa con los estímulos que reciben los trabajadores de su jefe inmediato o de la persona que se encuentre a cargo de su área, y los subordinados se sienten apoyados o de alguna manera sienten el apoyo, ellos estarán de forma leal trabajando a su lado.

En el presente capítulo se habló de las diferentes teorías y dimensiones que se pueden tomar para medir el ambiente organizacional y poder diagnosticar su clima, una de las teorías que abarco diversas áreas de la empresa es la teoría de Likert, que mide elementos importantes como la tecnología y los recursos humanos, así que consideraremos apropiado diagnosticar los elementos de la empresa Reciclado Industrial Un Mundo Verde S.A. de C.V. en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3. RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V.

El presente capítulo contextualizará a nuestra empresa de estudio, los antecedentes que tiene su estructura y filosofía de la misma, para poder entender las causas que han llevado a realizar un estudio de clima organizacional, para lograr un buen funcionamiento de la misma, así como un breve análisis de la prueba Kaisen, realizada a tres colaboradores de la empresa.

3.1 Antecedentes

Recicladora Industrial Un Mundo Verde S. A. de C. V. es una empresa mexicana dedicada al reciclaje de diversos metales, chatarra y fibras que inició operaciones en el año 2007. Se localiza en la ciudad de Puebla y cuenta con el respaldo de más de 7 años de trabajo en industria y proyectos específicos siempre cumpliendo con los estándares de seguridad y normas del medio ambiente. Damos servicio a la industria automotriz, ferrocarrilera y naviera, contando con el equipo adecuado para la recolección de materiales en grandes volúmenes, desmantelamiento de naves e industrias y la destrucción y desguace de barcos.

La empresa Recicladora Industrial Un Mundo Verde S.A. de C.V., se constituyó por unos socios que tenían como objetivo una empresa que pudiera fortalecerse con el tiempo, al principio se tenía una bodega pequeña que se rentaba en un municipio del Estado de Puebla, se contaban con dos basculas una pequeña de 3 toneladas una báscula camionera de 75 toneladas, su equipo de transporte consistía en dos camionetas y un camión de carga , así como un automóvil para el gerente y dos automóviles para los compradores, es una empresa pequeña que se espera que logre su crecimiento.

El giro principal de la organización es la compra venta de desechos industrializables de metal o conocido en el medio como chatarra no ferrosa, la chatarra ferrosa, y su derivación da las fibra corta y todo lo relacionado con papel. De las tres áreas que trabajan dos de ellas se llevan a la bodega y la otra por su volumen se lleva directo con el cliente; por mencionar algunos ejemplos de materiales que se compran en metales son: cobre de primera, cobre de segunda, cobre candy, bote de aluminio, bote de aluminio quemado, aluminio macizo, aluminio delgado, aluminio traste, aluminio tubo, aluminio cable, radiadores, antimonios entre otros; a lo que se refiere todo este tipo de materiales se reciben en bodega; la chatarra ferrosa como: pesado preparado, pesado para cortar, mixto, mixto para procesar, paca de segunda, paca bote que son los materiales más comunes para la compra, este tipo de material por su tamaño solo se acepta si lo van a dejar a planta donde solo nos llevan las boletas de su pesada para pago, y por último el área de papel aquí se recibe el cartón, archivo de primera, segunda, libro, revista, periódico, fibra corta y selección.

En la empresa se trabaja con dos áreas la administrativa y la operativa, la segunda se encarga de recibir y descargar el material a compra desde que llega el proveedor hasta que sale le paga. El grupo de operativos necesita equipo de seguridad por el trato directo que tienen con el material y muchos de ellos expiden gases o tienen mucho polvo. La descarga de material tiene un proceso que a continuación en la siguiente figura se observa.

3.2 Misión

Apoyar la canalización de los desechos que pueden ser rehusados, reciclados o transformados y con ello contribuir a disminuir la contaminación existente y al

cuidado de nuestro medio ambiente. Generando una economía verde que apoye la sustentabilidad de nuestra comunidad.

3.3 Visión

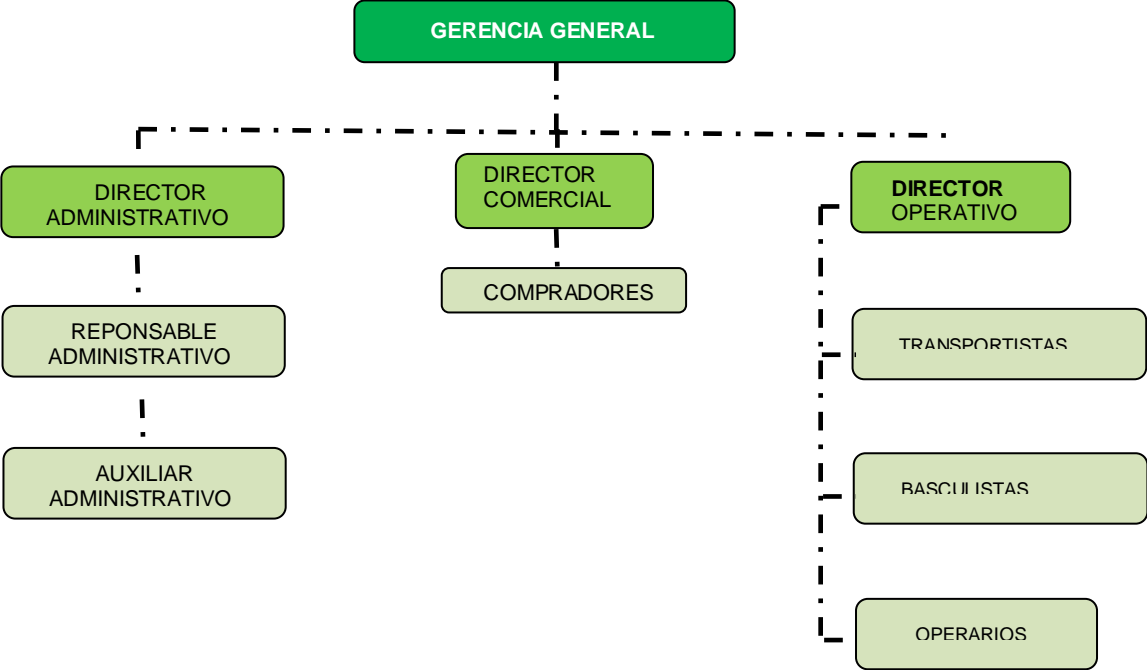
Integrar las necesidades y expectativas de nuestra comunidad (clientes y proveedores), en un marco de atención y servicio competitivos, al mismo tiempo ser motivo de Inspiración del cuidado de nuestro máximo hogar que es la Tierra.

3.4 Valores

- **Respeto.** Dignidad e integridad de nuestros colaboradores.
- **Responsabilidad.** Cumplir con las obligaciones establecidas por las organizaciones.
- **Honestidad.** Que nuestra acciones, conducta y lo que expresamos, sean congruentes con los principios y lineamientos de la empresa.
- **Trabajo en Equipo.** Unidad de talentos para un fin común.
- **Actitud Positiva.** Desempeñarse con alegría y entusiasmo ante cualquier circunstancia.
- **Compromiso.** Entrega total para el logro de resultados.

3.5 Organigrama

Figura 5. Organigrama de Recicladora Industrial Un Mundo Verde S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa anteriormente se encontraba ubicada en al municipio de San Felipe Hueyotlipan, pero desde hace un año se cambió el domicilio de la bodega al parque industrial Chachapa, lo cual presenta lejanía para la mayoría de los proveedores ocasionando baja en la recepción de materiales y la baja de la actividad de la misma, también se presentaron cambios de personal de jefe de patio ya que el encargado lo movieron a otra sucursal en diferente Estado, por lo tanto un clasificador de material lo ascendieron a jefe de operativos sin tener la experiencia necesaria para el manejo de personal, ni para encargarse de un puesto que demanda mucho tiempo como energía, lo que ha ocasionado inconformidad interna de parte de los trabajadores, puesto que han comentado que no les tienen la confianza para realizar su trabajo abiertamente y siempre está detrás de ellos generando desconfianza, comentan que

no cuentan con el equipo necesario de seguridad así como capacitación que les ayude a mejorar su trabajo, por lo tanto no tienen la motivación requerida para sus labores, entre los trabajadores han surgido los líderes informales, lo que ocasiona que haya conflicto al realizar las actividades reusando en ocasiones la descarga de materiales a los proveedores o llevándoles a ser más tiempo que el establecido para la recepción de los mismos.

Por otro lado los compradores han comentado quejas de los proveedores ya que tienen inconformidad a la hora del trato, pues se quejan del tiempo de espera y de la devolución de los materiales, comentan que los encargados de patio les regresa el material o les hacen descuentos exagerados, lo cual ocasiona que se lleven todo su material, por lo tanto los compradores han hecho mención de que su trabajo es conseguir a los proveedores y que la responsabilidad de retenerlos es del jefe de patio junto con el personal de descarga, pero hasta el momento no se ha llegado algún acuerdo en común para darle solución a la situación de la recepción de materiales.

Los compradores se desmotivan por la situación que tienen con los proveedores al ser recibidos en la bodega que se quejan por la falta de atención que reciben en la bodega y del mal trato de los operadores, por tal motivo han llegado al grado de hablarlo con el gerente de la bodega para darle una solución, pero el detalle es que el gerente no tiene el tiempo para checar este tipos de asuntos que de alguna forma está generando roces entre los miembros de la empresa.

Otra queja que han tenido los proveedores, es la forma tan inflexible de pagos ya que la empresa tiene monto específico para el pago en efectivo y si el proveedor lleva un monto mayor a esa cantidad se le pagará con cheque, a la mayoría de los proveedores no les gusta ir al banco a cambiar el cheque ya que no hay sucursales

cercanas al parque industrial, ellos consideran que es perder el tiempo prefieren el pago en efectivo porque como son locales pequeños ellos necesitan comprar y vender al momento, para ellos es un giro redondo donde no pueden perder mucho tiempo, son algunos de los comentarios que con frecuencia se escuchan, pero el área administrativa se niega a negociar esta parte en relación de pagos, la misma se ha quejado porque los proveedores van varias veces al día alterando la forma de pago pero no notan que es material que está ingresando, y el objetivo de la empresa es captar material.

Las personas encargadas de las basculas tienen inconformidad porque cuando tienen inventario su jefe inmediato o encargado no les avisa, ya que han argumentado que es irrelevante la información y no consideran necesario que su personal este enterado con anticipación, por lo tanto el personal de basculas se sienten enojadas ya que es parte de su trabajo y nos les avisan las actividades a realizar con tiempo.

3.6 Prueba Kaisen.

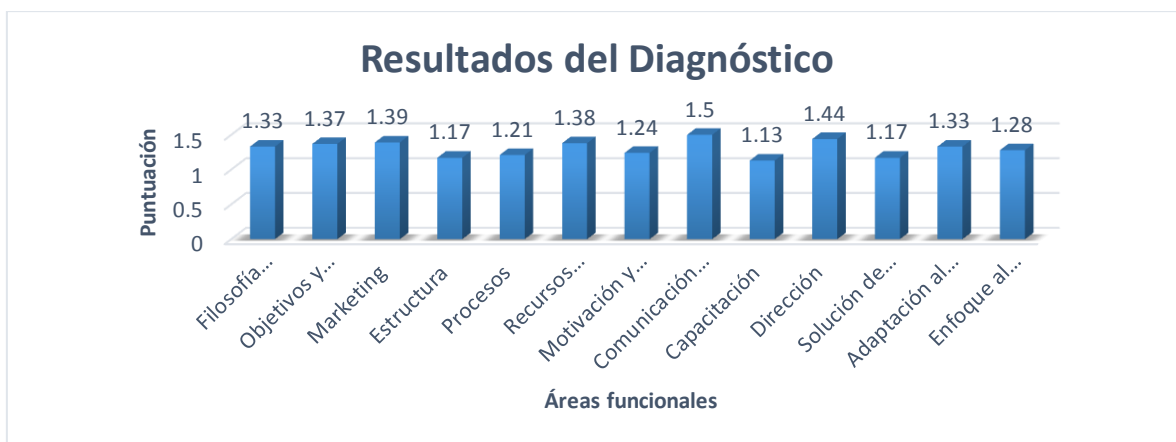
De forma general les hace falta determinar los puestos y los perfiles de los mismos. Anteriormente se había realizado una prueba de Kaisen en donde tres miembros de la organización, contestaron las preguntas de la encuesta donde abordan los siguientes puntos:

- Análisis del ambiente externo.
- Análisis del ambiente interno (FODA).
- Filosofía Organizacional.
- Objetivos y estrategias.
- Marketing.

- Estructura.
- Procesos.
- Gestión de recursos humanos
- Motivación y sistema de reconocimiento
- Comunicación interna.
- Capacitación.
- Estilo de dirección
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Adaptación al cambio
- Enfoque al cliente.

Esta herramienta dio la pauta para poder realizar un estudio más a fondo donde nos permita tener una muestra mayor a tres personas y con ello poder medir el nivel de clima organizacional que se vive en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V. A continuación se presenta de forma general el resultado de la prueba de Kaisen en la siguiente tabla.

Gráfica 3. Diagnóstico de Kaines



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra muchas áreas de mejora para la mejora continua ya que esta prueba se mide en escalas y la más baja es de 1 a 2.5 por lo tanto señala que está aún por debajo del área crítica.

a) Filosofía Organizacional

Objetivo.

Esta parte se centra en conocer si la empresa tiene bien definidas su Misión, Visión y los Valores.

Análisis:

Por el resultado obtenido de las encuestas queda claro que el personal no tiene claro ninguno de los 3 rubros previamente mencionados.

b) Objetivos y Estrategias.

Objetivo.

Esta parte se centra en conocer si la empresa cuenta con un plan estratégico a corto y mediano plazo con el cual se puedan trazar objetivos claros para cada etapa.

Análisis:

La información obtenida demuestra que el conocimiento de un plan y de las estrategias de la empresa de existir, son desconocidas para el personal así como de los indicadores para medir resultados.

c) Marketing.

Objetivo.

En este apartado se desea conocer que tan bien situada se encuentra la empresa en el contexto que le rodea y con el cual compite directamente.

Análisis:

No existen indicios de que la empresa recurra a estudios de mercado, ni que conozca cuáles son sus ventajas competitivas, así como tampoco se vale de publicidad para promocionarse.

d) Estructura.

Objetivo.

Busca identificar que tan bien definida se encuentra la empresa.

Análisis:

Básicamente la información recopilada demuestra que no hay una estructura bien definida, así como tampoco sus respectivos roles, perfiles y actividades.

e) Procesos.

Objetivo.

Se enfoca en conocer que tan bien estructurados y sólidos son los procesos dentro de la empresa.

Análisis:

Fueron muy unánimes los encuestados en los aspectos de que los procesos no están documentados, ni definidos. No se realizan auditorías internas y la empresa no se encuentra certificada.

f) Gestión de Recursos Humanos.

Objetivo.

Conocer de qué forma lleva a cabo la empresa el manejo de personal, así como la importancia del personal dentro de la misma.

Análisis:

El valor obtenido en este reactivo fue de 1.38 de 4 lo cual es una representación de la percepción que tienen los mandos medios de la posición de la empresa respecto a sus empleados, demostrando un ambiente laboral en el que no existe una clara delimitación de las actividades de los puestos de trabajo, manuales de operación o incluso reglamentos interiores.

g) Motivación y Sistemas de Reconocimiento.

Objetivo.

Identificar el nivel de motivación de los empleados, así como la percepción de los mismos respecto a su desarrollo profesional dentro de la organización.

Análisis:

El resultado demuestra que la empresa es una organización cuya posición es cerrada respecto a escuchar las opiniones e ideas de mejora de su comunidad laboral, lo cual afecta directamente a los empleados ya que lo anterior no propicia un ambiente laboral armonioso. Siendo otro aspecto que afecta el ambiente laboral la poca motivación de los empleados para llevar a cabo sus actividades, tras la inexistencia de planes de desarrollo profesional.

h) Comunicación Interna.

Objetivo.

Conocer de qué forma se lleva a cabo el proceso de la comunicación por parte de la media y alta gerencia con su personal, así como con agentes externos a la organización.

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo identificar un proceso poco eficiente de parte de la alta gerencia ya que esta no incentiva la retroalimentación de sus trabajadores al no establecer un medio oficial por el cual se pueden expresar libremente los últimos. Lo cual se ve agravado por el hecho de que los trabajadores no reciben una retroalimentación respecto a la satisfacción de los clientes con el servicio, lo cual no les permite tener una visión enfocada en la mejora de la calidad del servicio, ya que a su percepción el servicio ofrecido al cliente es bueno a pesar de las quejas presentadas ante los altos mandos de la dirección.

i) Capacitación.

Objetivo.

Conocer la situación actual de los trabajadores en cuanto a la capacitación que reciben de parte de la empresa, así como áreas de oportunidad y necesidades de los empleados en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Análisis:

Cómo se puede apreciar en el resultado, la organización económica actualmente no centra sus esfuerzos en la capacitación de su personal, lo cual representa un área de oportunidad sustancial para la misma, ya que es a través de este medio el cómo podría lograr la optimización de las actividades, recursos y procesos. Dicho resultado se ve reflejado en la percepción de sus empleados respecto a la falta de acompañamiento y seguimiento de la empresa con la capacitación de los mismos.

j) Estilo de Dirección.

Objetivo.

Identificar las principales características en la dirección de la organización económica, con el fin de comprender los estilos de liderazgo que prevalecen dentro de la organización y la utilidad de los mismos respecto a la situación actual de la organización.

Análisis:

En los resultados se puede apreciar que el liderazgo que prevalece en la organización es autocrático en el que no se toma en consideración la participación de los miembros de la misma. Lo cual dificulta el proceso de la transmisión de objetivos a cumplir por parte de la alta gerencia, al mismo tiempo que limita el acompañamiento y retroalimentación que los líderes podrían realizar con sus equipos de trabajo. Viéndose lo anterior directamente reflejado en la eficiencia y desempeño de los equipos de trabajo en los servicios prestados al proveedor.

k) Solución de Problemas y Toma de Decisiones.

Objetivo.

Conocer la participación e involucramiento del personal en los procesos de toma de decisiones y solución de problemas.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el involucramiento del personal con el proceso de toma de decisiones es mínimo o nulo, lo anterior debido a que no existe estímulo alguno de parte de la organización hacia sus empleados en participar en las decisiones que competen a la comunidad laboral, e incluso incapacitándolos en caso de emergencias tras desconocer el área involucrada en dicho problema.

l) Adaptación al Cambio.

Objetivo.

Conocer cuál es la posición actual de la organización económica respecto a la aceptación de cambios, así como la efectividad en del proceso llevado a cabo para facilitar la adaptación a dicho cambio ya sea dentro o fuera de la organización.

Análisis:

De acuerdo con la, perspectiva de los empleados, la posición actual de la organización es de poca aceptación a los cambios, lo anterior impulsado por la falta de implementación de estrategias para manejar la resistencia al cambio.

m) Enfoque al Cliente.

Objetivo.

Conocer la situación actual de la empresa respecto a la importancia que le otorga a la experiencia y opiniones de los clientes (proveedores) con los servicios prestados.

Análisis:

La posición de la empresa respecto a la experiencia proporcionada a los proveedores es buena, sin embargo no se lleva a cabo ningún procedimiento que recopile la información correspondiente a la satisfacción del proveedor y por lo tanto no se pueden llevar acciones que mejoren la atención y experiencia del mismo. Lo anterior aunado a la falta de seguimiento de la cartera de proveedores, así como de las necesidades y exigencias de los proveedores más importantes del sector.

Estos fueron los puntos tratados en la prueba de Kaisen, la cual como se había mencionado sirvió para realizar un estudio más a fondo a los miembros de la organización que se llevara a cabo el instrumento del estudio de campo que abarca los siguientes rubros:

- Autonomía.
- Trabajo en equipo.

- Apoyo.
- Comunicación.
- Presión.
- Reconocimiento.
- Equidad.
- Innovación.
- Percepción de la Organización.
- Motivación Intrínseca.
- Sueldos y Salarios.
- Promoción y Carrera.
- Capacitación y Desarrollo.
- Ambiente Físico y Cultural.
- Visión.
- Productividad.
- Satisfacción General.

El desarrollo de los puntos mencionados se llevará a cabo en el siguiente capítulo en donde se podrá identificar el nivel de la organización en relación con el Clima Laboral de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra los resultados del instrumento de investigación que fueron aplicados al área operativa de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., que consta ó está integrada por diez miembros del área mencionada, los cuales cubren los puestos de ayudante general, clasificadores de desechos industrializables y choferes; por indicaciones gerenciales no es aplicado el instrumento al área administrativa.

Es importante recordar que el objetivo del instrumento es dar propuestas de solución a la hipótesis que se planteó inicialmente.

4.1 Unidad de análisis, población y muestra.

Se definirá en el presente capítulo los términos que se han estudiado para poder realizar el instrumento de medición sobre el clima organizacional.

4.1.1 Unidad de análisis

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 273) definen a la unidad de análisis como casos o elementos (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, ect.) objeto de estudio, el sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de alcances del mismo, en nuestra investigación trabajaremos con los colaboradores de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.

4.1.2 Población

Una vez que ya se ha definido la unidad de análisis, el siguiente paso es determinar la población que se va a estudiar y de la cual se van a generar resultados, por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 275) citando a Selltiz et al., (1980) define a la población como el conjunto de todos los casos que consideran una serie de especificaciones.

Derivado de lo anterior la población es personal masculino de 22 años a 35 años que labore en el área operativa de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S. A. de C.V., esta área abarcara a los ayudantes generales, clasificadores y choferes.

4.1.3 Muestra

Para un proceso cuantitativo Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 273, 277,278) lo define como un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste a la vez debe ser representativo de la población.

El tamaño de nuestra población nos permite trabajar sobre una muestra del 100% sobre el objeto de la investigación.

4.1.3.1 Tipos de muestra

La muestra se categoriza en dos grandes grupos: la muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 277,278) definen a la muestra probabilística como: un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Mientras que la muestra no probabilística o dirigida la define como: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Para el trabajo de investigación se empleó un muestreo no probabilístico del tipo intencional, ya que solo a cierta área de la unidad de análisis se aplicó la encuesta.

Cabe mencionar que las características de los encuestados son las siguientes:

- Que trabajen en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.
- Que pertenezcan al área operativa.

4.2. Instrumentos utilizados para la recolección de la información

Teniendo en cuenta el diseño metodológico y el objeto de estudio de la investigación el instrumento utilizado fue la encuesta.

4.2.1 Encuesta

El instrumento que se utilizará en este trabajo de investigación es una encuesta que consta de 111 ítems los cuales serán divididos en 17 dimensiones para poder analizar cada uno de ellos.

Tabla 13. Dimensiones de evaluación

Dimensiones
Autonomía
Trabajo en equipo
Apoyo
Comunicación
Presión

Reconocimiento
Equidad
Innovación
Percepción de la organización
Motivación Intrínseca
Sueldos y salarios
Promoción y carrera
Capacitación y desarrollo
Ambiente físico y cultural
Visión
Satisfacción general
Productividad

Fuente: Elaboración propia.

Para poder codificar cada ítem es necesario otorgarles un valor, para ello se utilizara el modelo conocido como “Escala de Likert” para poder realizar el análisis cuantitativamente, es necesario insistir que cada ítem tenga su codificación la cual será la siguiente:

- 1.- Muy en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Muy de acuerdo

Los datos obtenidos de 10 encuestas aplicadas, fueron procesados en Excel para poder codificarlas y así obtener las gráficas y porcentajes necesarios para poder interpretar los resultados obtenidos.

El instrumento utilizado tendrá dos formas de lectura una de ellas es la interpretación de cada una de las dimensiones por gráfica independiente y otra la cual mide el área

crítica de la organización y la cual da un punto de referencia para las áreas con posibilidad de mejora.

4.3 Escala de calificaciones

Para poder dar una interpretación a la siguiente gráfica es necesario saber de la escala de calificaciones que nos ayudará a comprender el nivel en que se encuentran los colaboradores operativos.

Para la interpretación de los indicadores se utilizó la siguiente escala de calificaciones:

- 1 a 2.50 Área crítica con necesidad de mejora.
- 2.51 a 3.50 Área estable con posibilidad de mejora.
- 3.51 a 4.0 Área bien.

4.4 Resultados

4.4.1 Análisis cuantitativo

Se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta por dimensiones las cuales tuvieron la siguiente calificación:

Tabla 14. Calificación de las Dimensiones.

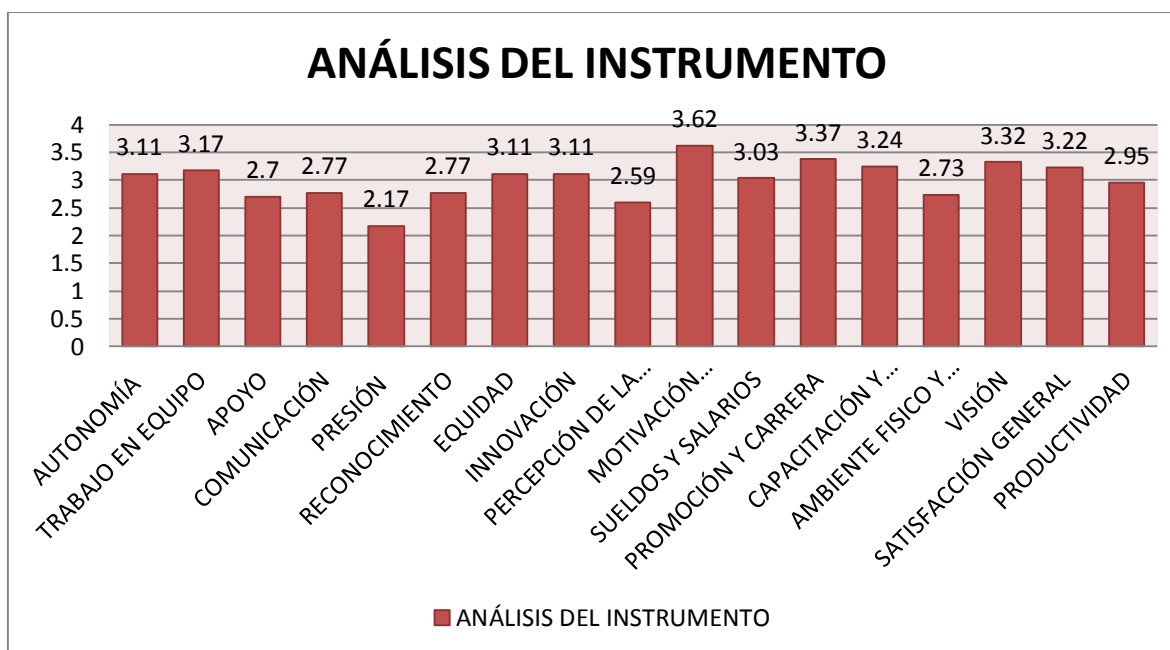
Dimensiones	Calificación
Autonomía	3.11
Trabajo en equipo	3.17
Apoyo	2.70
Comunicación	2.77
Presión	2.17
Reconocimiento	2.77
Equidad	3.11
Innovación	3.11

Percepción de la organización	2.59
Motivación Intrínseca	3.62
Sueldos y salarios	3.03
Promoción y carrera	3.37
Capacitación y desarrollo	3.24
Ambiente físico y cultural	2.73
Visión	3.32
Satisfacción general	3.22
Productividad	2.95

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta de manera gráfica las dimensiones de la encuesta para dar la interpretación de la calificación y estar en posibilidad de determinar las áreas que necesita darle mayor atención y poder determinar las recomendaciones adecuadas.

Ítem 1. Análisis del instrumento.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se puede apreciar cuales son las áreas que necesitan mejorar para poder aumentar la productividad dentro la organización.

Área crítica con necesidad de mejora (1.0 a 2.50), dentro de este rango se encuentra la dimensión de presión, lo que indica que a los colaboradores operativos de la organización no pueden desempeñar sus funciones correctamente ni se les presiona más de lo que su puesto requiere.

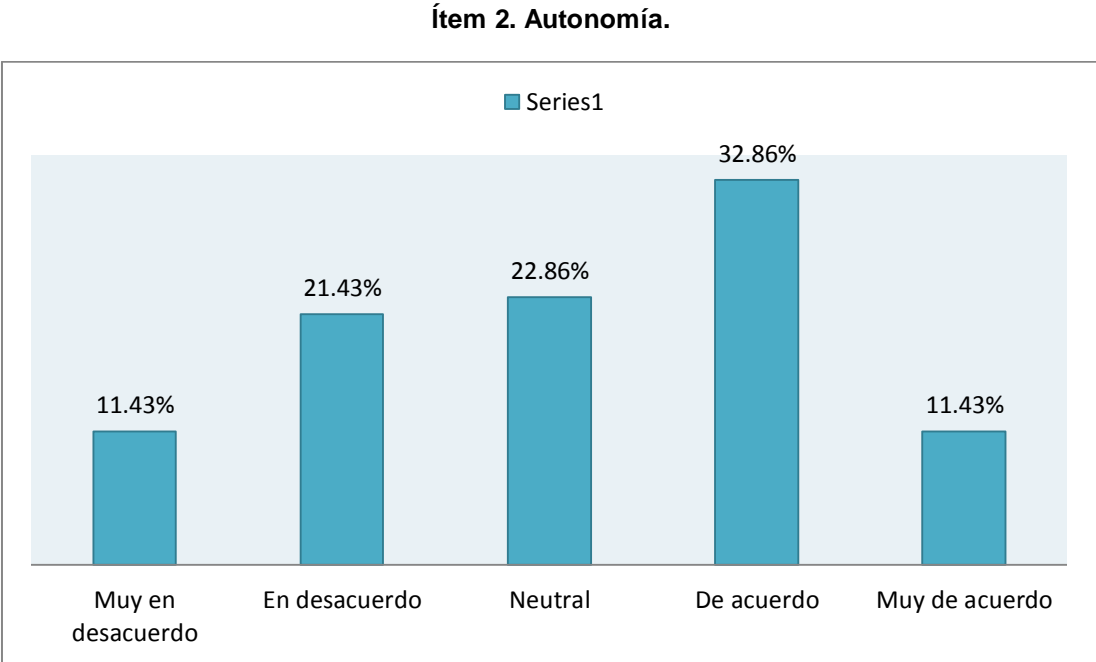
Áreas estables con posibilidad de mejora (2.51 a 3.50), en este rubro se encuentran las siguientes dimensiones: autonomía (3.11), los colaboradores tienen actividades que pueden desempeñar de acuerdo a su criterio; trabajo en equipo (3.17), los colaboradores trabajan en áreas segmentadas dentro de la organización por lo regular en equipos de dos miembros; apoyo (2.70), los colaboradores manifiestan haber recibido apoyo de forma personal por parte de la organización; comunicación (2.77), en las áreas de trabajo los colaboradores deben tener una relación sana de comunicación entre ellas; reconocimiento (2.77), para algunos colaboradores de la organización les es importante que reconozcan su trabajo y lo hagan de modo público; equidad (3.11), la mayoría de los colaboradores les importa que todos reciban el mismo trato en el trabajo para no ocasionar malos entendidos entre ellos; innovación (3.11), hay colaboradores que dan ideas que pueden servir para hacer una mejora en su trabajo; percepción de la organización (2.59), las ideas de los colaboradores en esta dimensión puede diferenciar de acuerdo a sus necesidades de cada uno de los miembros de la organización; sueldos y salarios (3.03), para algunos colaboradores el pago que reciben es justo en proporción con el trabajo realizado, pero para otros los ingresos obtenidos pueden resultar bajos según sus expectativas; promoción y carrera, la organización les brinda los elementos necesarios que requieren para poder tener un crecimiento en la organización o buscar algún desarrollo personal; capacitación y desarrollo, para algunos colaboradores creen necesaria la implementación de capacitación pero para otros no lo creen necesario; ambiente físico y cultura, los colaboradores creen necesario mejores adecuaciones a sus área de trabajo por las condiciones climáticas; visión, los colaboradores

mencionan que la organización puede crecer más; satisfacción general, para algunos colaboradores se sienten satisfechos con los logros obtenidos hasta el momento; productividad, algunos colaboradores manifiestan que la productividad es bajo según sus expectativas .

4.4.2 Dimensiones

Conjunto de ítems que miden diferentes características de un área determinada para poder interpretar los resultados obtenidos del instrumento de investigación.

De esta manera poder determinar las áreas con posibles mejoras para la organización.



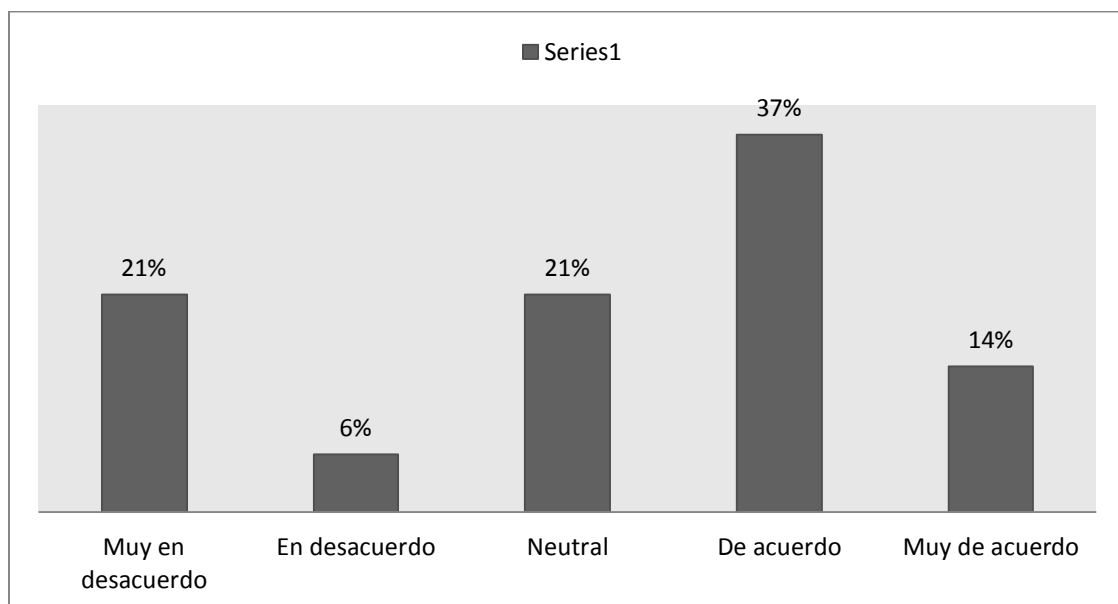
Fuente: Elaboración propia.

Autonomía, es una de las dimensiones que se encuentra integradas por siete ítems de evaluación:

- Decido el modo en que ejerceré mi trabajo.
- Propongo mis propias actividades de trabajo.
- Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
- Organizo mi trabajo como mejor me parece.
- Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente.
- Me siento capaz para realzar las funciones que tengo a mi cargo.
- Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente.

Los cuales nos da los resultados del 32.86 % que está de acuerdo en la autonomía que puede ejercer dentro de la organización y con ello poder organizar su trabajo para poder realizar sus actividades sin recibir presión, mientras que los extremos “el muy en desacuerdo” y el “muy de acuerdo” se encuentran con un 11.43% que es el porcentaje más bajo que hay en este rubro, lo cual indica que hay áreas dentro de la organización en donde no tienen autonomía, en segundo lugar se encuentra el “en desacuerdo” con un porcentaje de 21.43% y por ultimo un estado neutral de un porcentaje de 22.86% en donde no presentan inconformidad por su autonomía laboral.

Ítem 3. Trabajo en equipo.



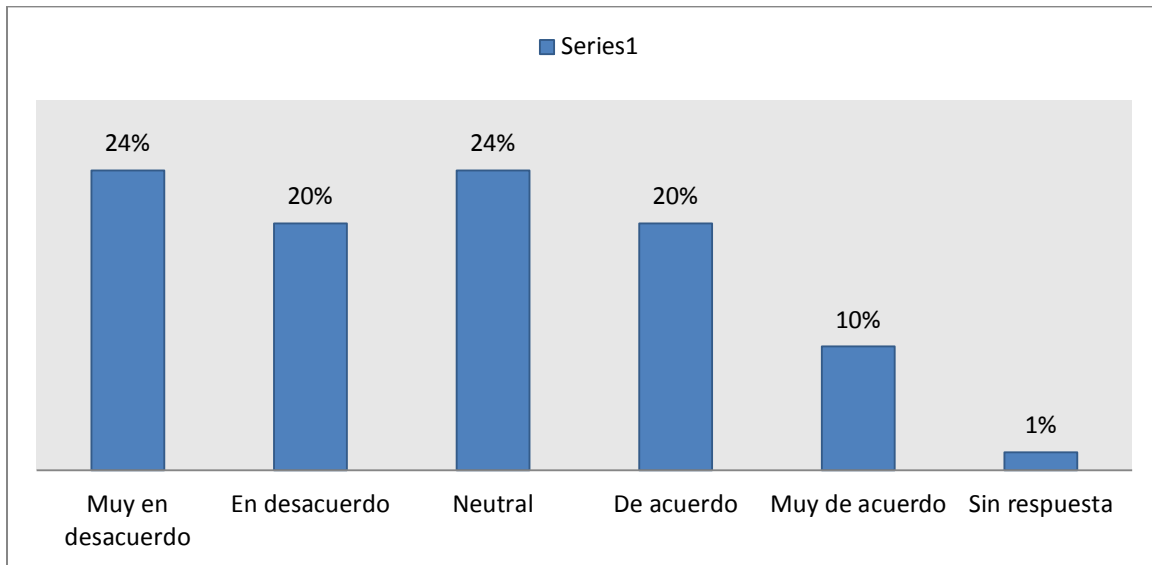
Fuente: Elaboración propia.

Una segunda dimensión que se analizó es el trabajo en equipo que se encuentra integrado por siete ítems, los cuales son:

- La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros.
- En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente.
- En mi trabajo todos nos llevamos muy bien.
- Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.
- En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.
- Cuando hay fallas o errores en mi área o departamentos, reconocemos que nos equivocamos.
- Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi empresa.

En este rubro se encuentra un porcentaje de 37% en “de acuerdo” lo cual indica que hay un trabajo con apoyo entre los miembros; un porcentaje de 21 % los obtuvo los “muy en desacuerdo” y “neutral”, un 6% en “de acuerdo” que fue el porcentaje más bajo que se tuvo en la encuesta y en el rubro de 14% opina que es “muy de acuerdo”, por lo tanto la mayoría de los colaboradores trabajan en equipo.

Ítem 4. Apoyo.



Fuente: Elaboración propia.

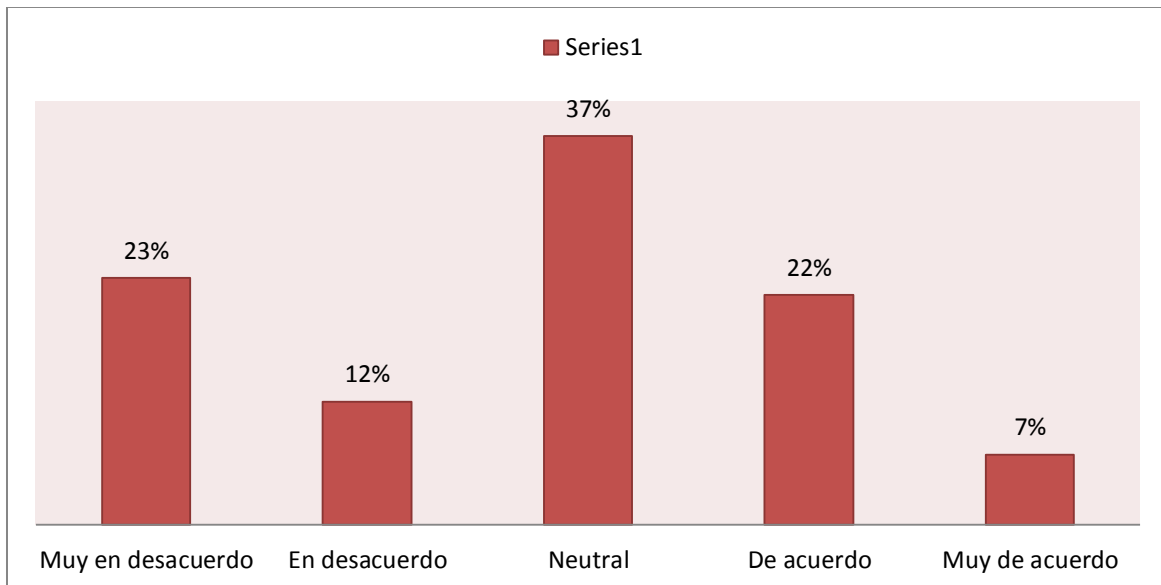
En la tercera dimensión es la de “apoyo” que consiste en el soporte que recibe el colaborador de forma personal en relación directa con su jefe, está integrada por 7 ítems, que son:

- Mi jefe me motiva a superarme cada día más.
- Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.
- Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.
- En esta empresa los jefes cuidan de su personal.
- Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.
- Mi jefe me trata con respeto.
- Mi jefe pone a hacer cosas propias del puesto que tengo.

En este rubro se encuentra un empate de 24% de “muy en desacuerdo” y “neutral” este porcentaje fue el más alto por lo tanto no se sienten identificados con su jefe inmediato, un porcentaje del 20% lo tienen dos conceptos “en desacuerdo” y “de acuerdo”, la probabilidad de que la ayuda no se las ha dado a

todos los colaboradores, el 10% del porcentaje está “muy de acuerdo” con el trato del y por ultimo un 1% que corresponde a una pregunta no contestaron.

Ítem 5. Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

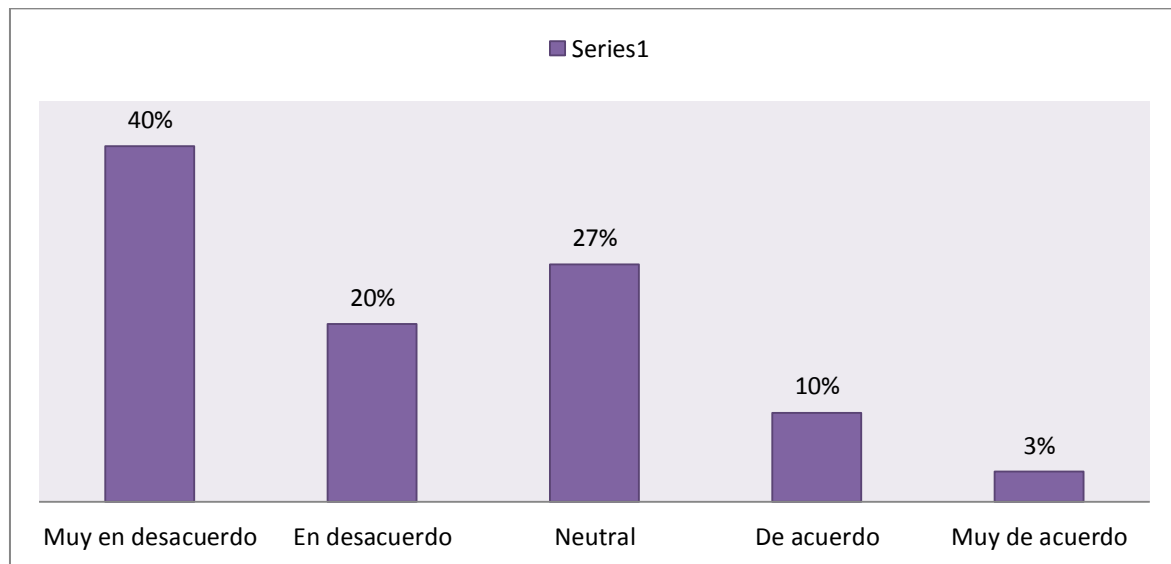
El apartado de comunicaciones se encuentra integrado por seis ítems los cuales son:

- En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.
- En esta empresa hay buena comunicación entre todos.
- En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.
- Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
- Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
- La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara.

El porcentaje más alto es de 37% se maneja de modo neutral, lo que demuestra que no hay tendencia a favor o en contra, el 23 % se encuentra de forma negativa “muy en desacuerdo”, el 22% está de acuerdo con la comunicación que se maneja en la

empresa que es “de acuerdo”, un 12 % “en desacuerdo” y un 7 % está “muy en acuerdo” con la comunicación que se trabaja dentro de la organización lo cual es un porcentaje bajo.

Ítem 6. Presión.



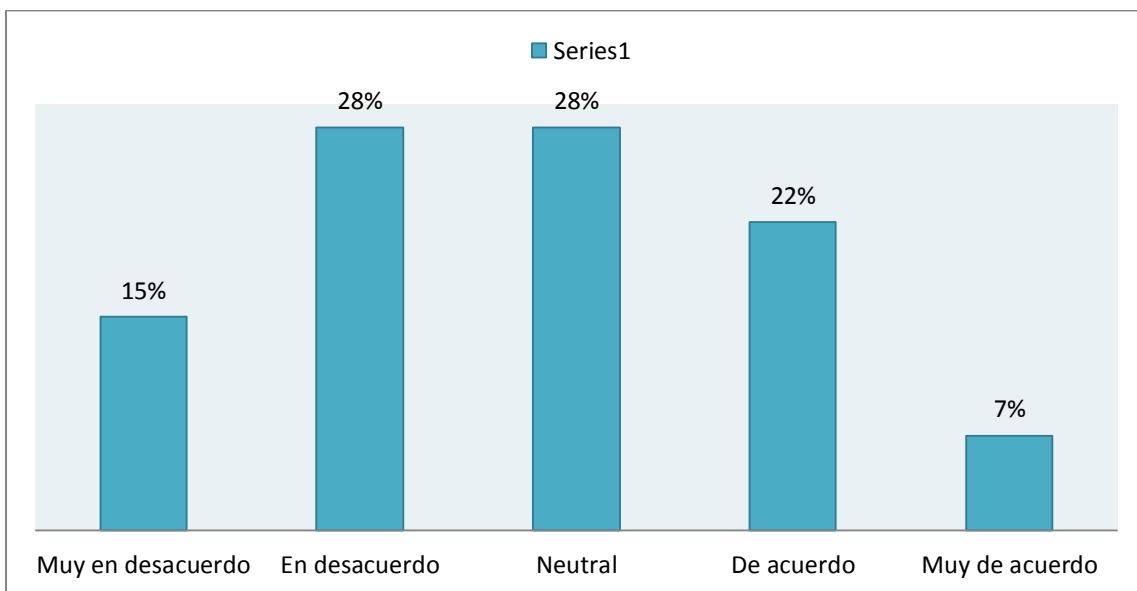
Fuente: Elaboración propia.

Dentro del apartado de las dimensiones se encuentra el rubro de presión el cual tiene los siguientes ítems:

- En casa, a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
- Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
- Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
- Me siento como si nunca tuviese un día libre.
- Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.
- Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.

En este apartado de acuerdo a la gráfica se encuentra de manera positiva ya que ya que el 40% está en “muy en desacuerdo” en sentirse presionados, un 27 % se encuentra de modo neutral, 20 % “en desacuerdo” aún muestra un lado positivo en la presión laboral y solo un 3 % “muy de acuerdo” y es el porcentaje que sufre presión laboral.

Ítem 7. Reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

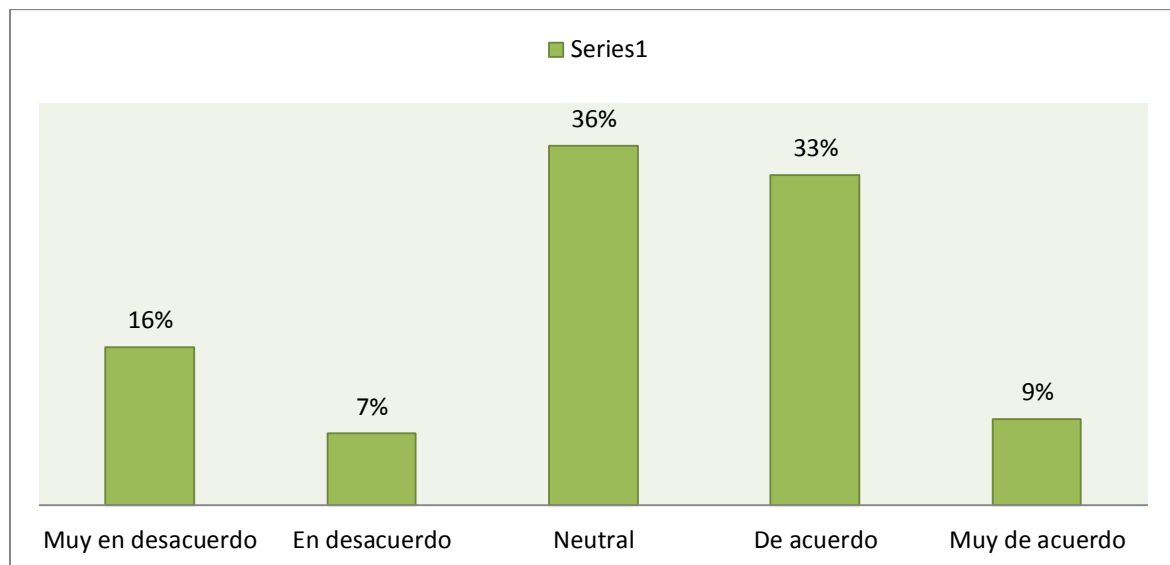
Reconocimiento es otro rubro que se manejan dentro de las dimensiones de la encuesta el cual está integrado por seis ítems y son los siguientes:

- Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
- La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
- Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
- Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer.
- Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.

- Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

En los porcentajes que se manejan dentro de este rubro el 28% de esta en “en desacuerdo” y “neutral”, la parte neutral no aporta observaciones positivas ni negativas, pero la parte en desacuerdo demuestra que no hay reconocimiento de logros para la mayoría de los colaboradores operativos, el 22% representa la parte positiva de la empresa en reconocimiento de logros, un 15% está en “muy en desacuerdo” lo cual muestra un poco su lado negativo y un 7 % confirman que sus logros han sido reconocidos en su área de trabajo.

Ítem 8. Equidad.



Fuente: Elaboración propia.

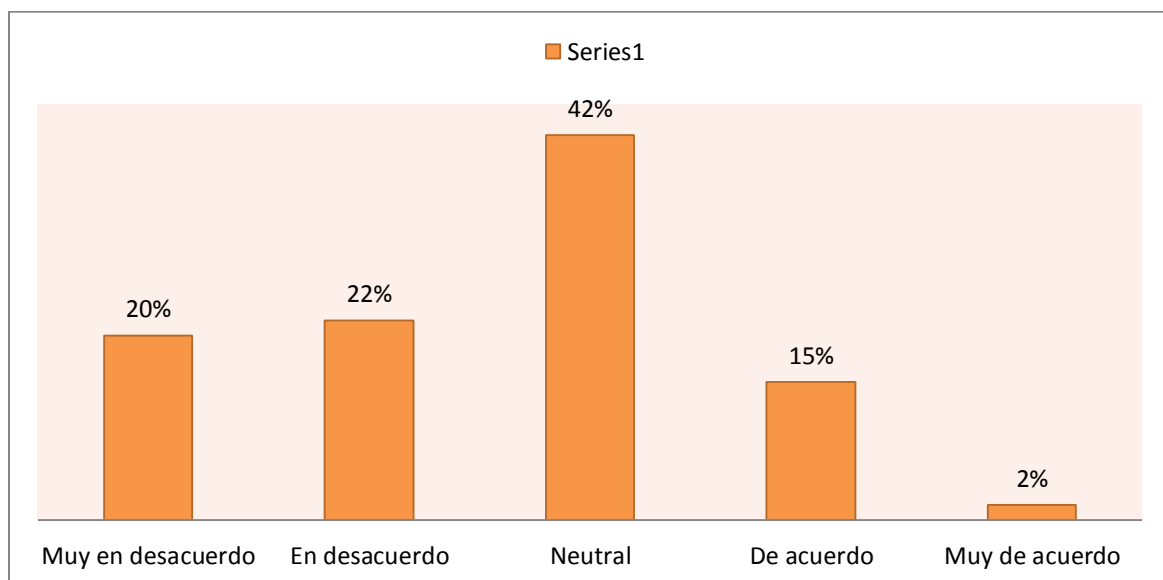
Equidad es otro rubro trabajado en las dimensiones el cual se encuentra integrado por siete ítems los cuales son:

- Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
- Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
- Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
- Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.

- Si me jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
- Mi jefe no tiene favoritos.
- Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa.

La encuesta señala un 36 % de neutralidad en las respuestas, no presenta lado positivo o negativo, 33% “de acuerdo” lo cual significa que demuestran una equidad grupal favorable, un 16 % “muy en desacuerdo” en relación al rubro, un 9% “muy de acuerdo” un resultado positivo y por ultimo un 7% está “en desacuerdo”.

Ítem 9. Innovación.



Fuente: Elaboración propia.

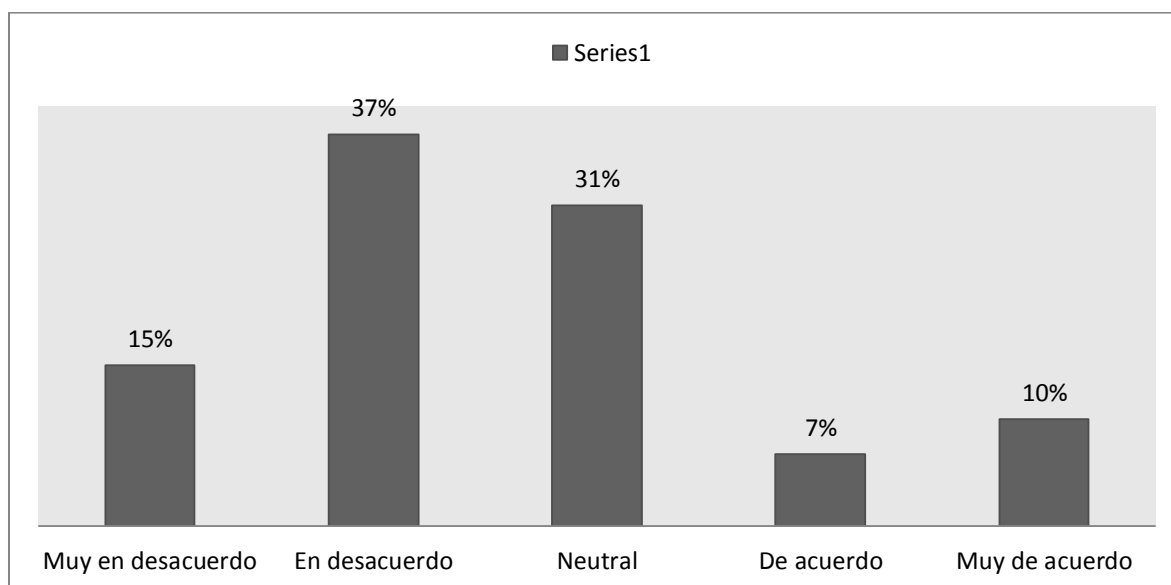
En la parte de la Innovación se encuentra integrada por seis ítems los cuales son los siguientes:

- En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.

- En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas.
- En el departamento todos estamos abiertos al cambio.
- Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas.
- Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
- Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.

En este rubro aun presenta un 42% neutral no indica alguna tendencia hacia lo positivo o lo negativo, un 22% “en desacuerdo” en implementar nuevas formas de trabajo e innovación, 20% “muy en desacuerdo” es un indicador que confirma que no se ha implementado la innovación esperada, un 15% está “de acuerdo” en nuevas formas de trabajo mientras que solo un 2% está “muy de acuerdo” en la innovación planteada en la organización.

Ítem 10. Percepción de la organización.



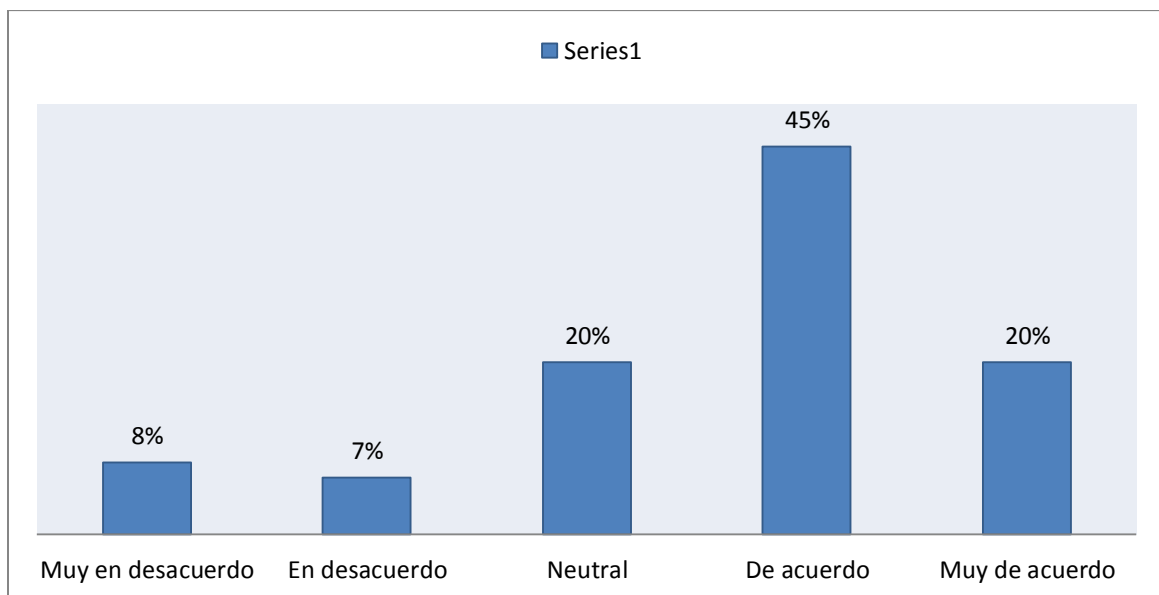
Fuente: Elaboración propia.

Percepción de la organización, en este rubro se encuentra integrada por seis ítems, los cuales son:

- Si pudiera irme de esta empresa a otro trabajo igual, me iría.
- Trabajo en esta empresa por necesidad, más que por gusto.
- Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.
- Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.
- No me siento identificado con los valores de la institución.
- En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.

El porcentaje más alto es de 37% que representa “en desacuerdo”, confirma un lado positivo, con un 31% es “neutral”, no genera información de a favor o en contra, un 15% está en “muy en desacuerdo” representando una inclinación positiva de trabajar en esta organización, un 10% está “muy de acuerdo” lo que está demostrando que si habría algo mejor se iría y por ultimo un 7% “de acuerdo” con la encuesta, de mostrando una afinidad con “ muy de acuerdo”.

Ítem 11. Motivación Intrínseca.



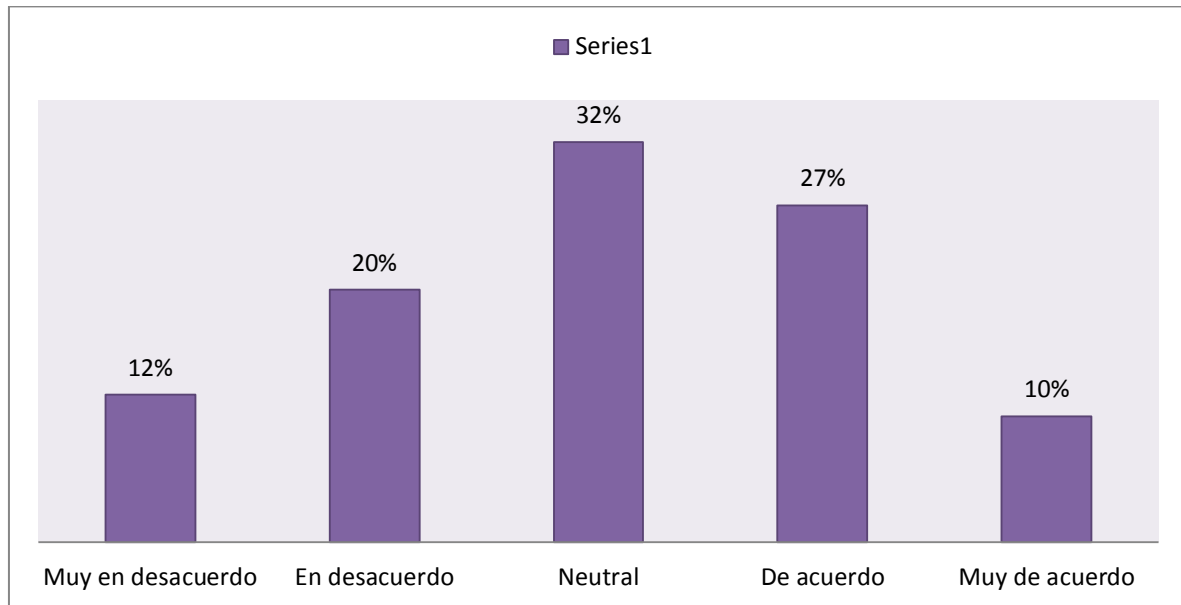
Fuente: Elaboración propia.

Motivación Intrínseca es otro rubro que se tomo en cuenta para la encuesta de que realzo para medir el clima laboral, el cual está integrado por seis ítems que son los siguientes:

- En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo.
- Mi trabajo en esta empresa es muy importante
- Mi trabajo es interesante.
- En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.
- En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.
- Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.

El instrumento de investigación ha arrojado datos que permiten inferir que un 45% está “de acuerdo” lo que significa que tiene una inclinación positiva, con un 20% se encuentran dos conceptos el “neutral” y el “muy de acuerdo” se puede mencionar con una inclinación positiva, con un 8% “muy de acuerdo” con inclinación negativa y por ultimo un 7% “en desacuerdo”.

Ítem 12. Sueldos y salarios.



Fuente: Elaboración propia.

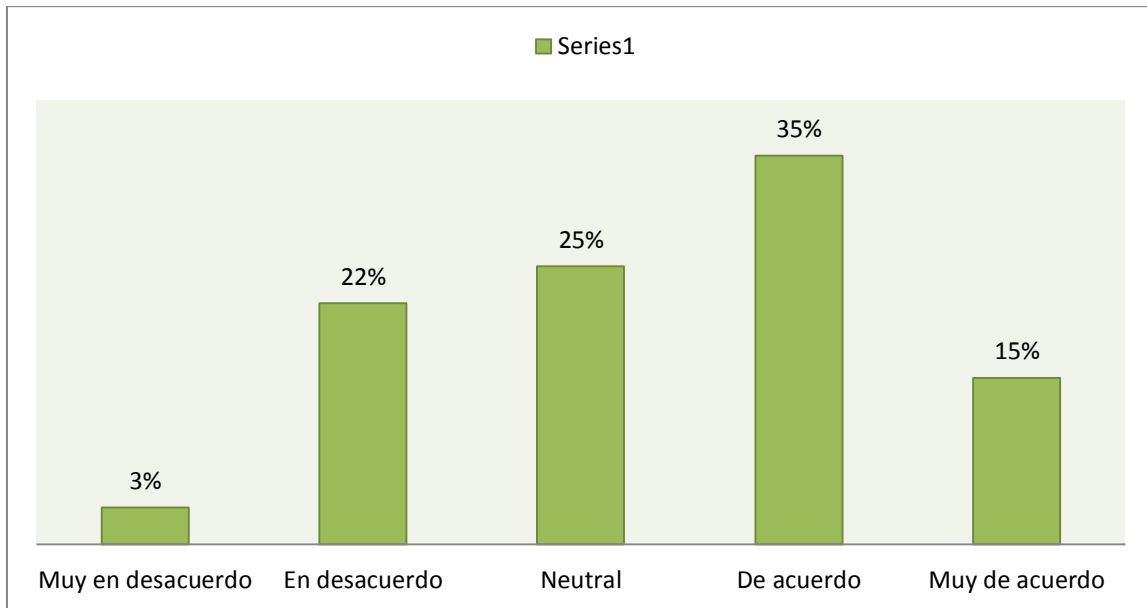
El rubro de sueldos y salarios se encuentra integrado por seis ítems los cuales son los siguientes:

- En esta empresa me pagan por un salario justo.
- Las prestaciones que se me brindan es esta organización son satisfactorias.
- Las aportaciones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa.
- Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.
- No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
- En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motiven al trabajador a mejorar su productividad en la institución.

El porcentaje más alto está representado por un 32% que lo presenta la parte "neutral", no presenta algún tipo de inclinación, con un 27% un "de acuerdo" tendencia a una inclinación positiva, con un 20% "en desacuerdo", este porcentaje

está inclinado más hacia el lado negativo, con un 10% “muy de acuerdo” y por ultimo un 12% “muy en desacuerdo”.

Ítem 13. Promoción y carrera.



Fuente: Elaboración propia.

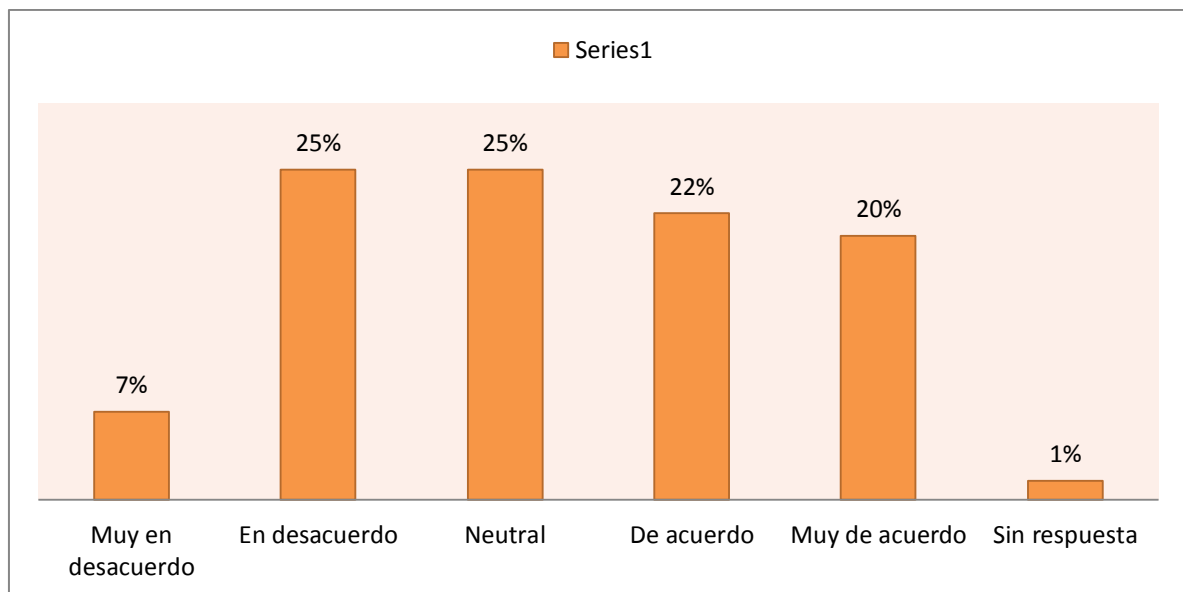
Promoción y carrera es otro rubro que se tomó en cuenta para la encuesta realizada para la organización la cual se encuentra integrada por seis ítems los cuales son los siguientes:

- Las políticas sobre cómo se hace una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.
- Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.
- No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
- En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.

- No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente para promoverme.
- No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.

De los indicadores anteriores el porcentaje más alto con un 35% representa el “de acuerdo” que tiene una inclinación negativa, con un 25% se encuentra en un estado “neutral”, mientras que un 22% “en desacuerdo” considera que si hay promoción, el 15% “muy de acuerdo” es un porcentaje más elevado que un 3% en “muy en desacuerdo”.

Ítem 14. Capacitación y carrera.



Fuente: Elaboración propia.

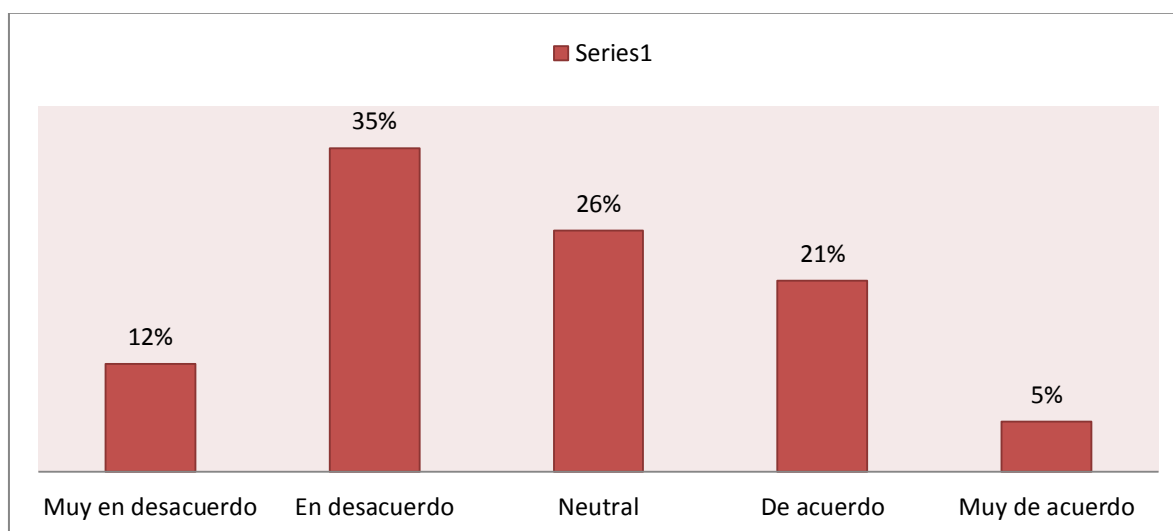
Otro rubro considerado para la cuesta de clima laboral es el de capacitación y desarrollo el cual se encuentra integrado por seis ítems que son los siguientes:

- La capacitación que la institución que ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.
- La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.
- La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.

- Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.
- La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico.
- La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.

En este rubro es presentado por un 25% en dos conceptos “en desacuerdo” y “neutral”, dando una inclinación positiva por el estilo de preguntas, con un 22% “de acuerdo”, en que en la organización no ofrecen capacitación que es necesaria mismo que lo confirma un 20% en “muy de acuerdo”, solo un 7% “muy en desacuerdo”, en este rubro hay un concepto más un 1% ya que hubo una pregunta sin responder de este rubro.

Ítem 15. Ambiente físico y cultural.



Fuente: Elaboración propia.

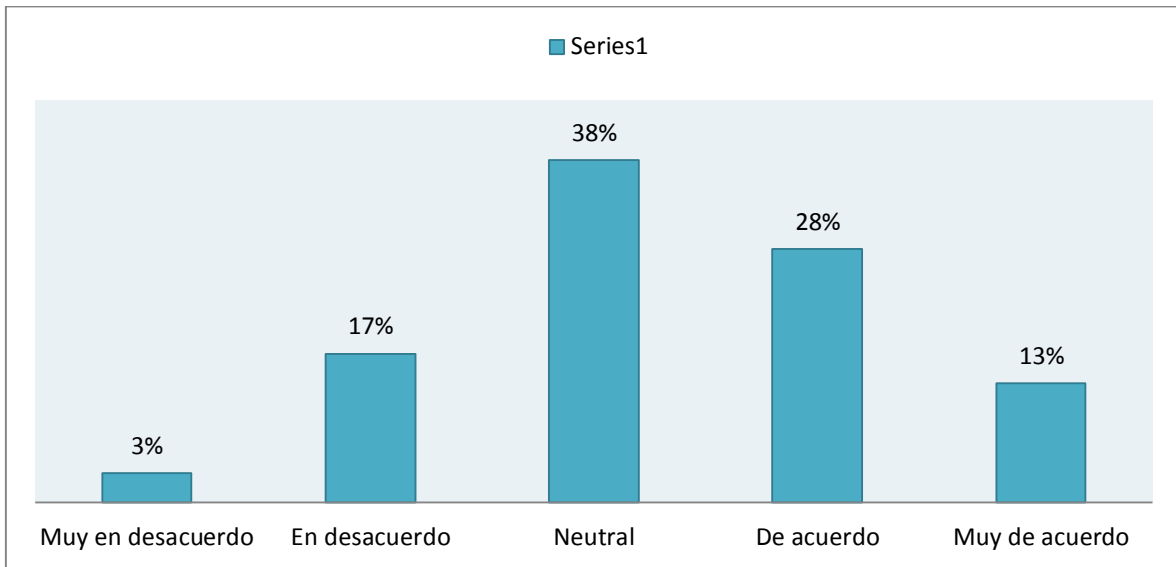
Otro rubro que es importante considerar en la encuesta es el de ambiente físico y cultural, el cual está integrado por once ítems los cuales son los siguientes:

- El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
- Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

- El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.
- El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.
- Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
- La iluminación del área de trabajo es deficiente.
- Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.
- No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.
- Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.
- Es frecuente escuchar quejas de abusos de poder de algunos directivos
- Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.

Un 35% del porcentaje es “en desacuerdo” que presenta la mayoría mientras que un 26% se encuentra en estado “neutral, pero un 21% “de acuerdo” representa “de acuerdo” que se área es favorable, un 12% “muy en desacuerdo” no está de acuerdo con su área de trabajo y por ultimo un 5% considera que el área y los medios son los más adecuados para poder realizar sus actividades.

Ítem 16. Visión.



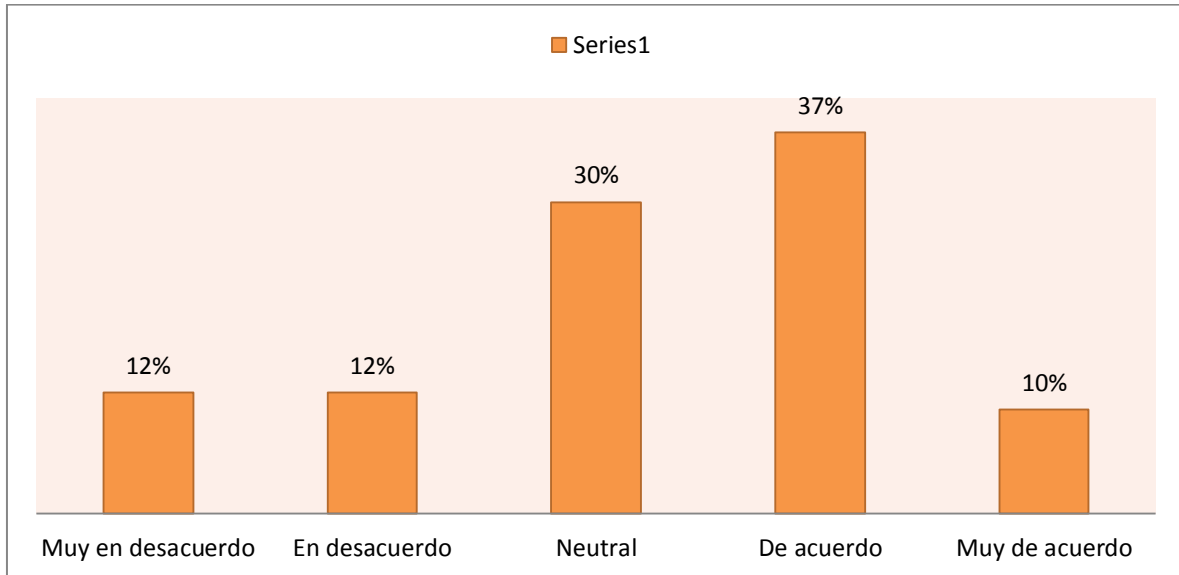
Fuente: Elaboración propia.

Otro rubro considerado para la encuesta de clima laboral es la visión de la organización el cual se encuentra integrado por los siguientes ítems:

- Los objetivos de mi departamento son claros.
- Estoy de acuerdo con los objetivos de mi departamento.
- Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente.
- Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
- Sé muy bien lo que la empresa espera de mí.
- Existe planeación en esta institución.

El porcentaje de 38% “neutral” como se ha mencionado en otras ocasiones no representa alguna inclinación, el 28% “de acuerdo” con la visión de la organización, mientras que un 17% es “en desacuerdo” con los puntos de este rubro, un 13% “muy de acuerdo” y solo un 3% se encuentra en “muy en desacuerdo”, la parte neutral debería ser estudiada más a fondo.

Ítem 17. Satisfacción general.



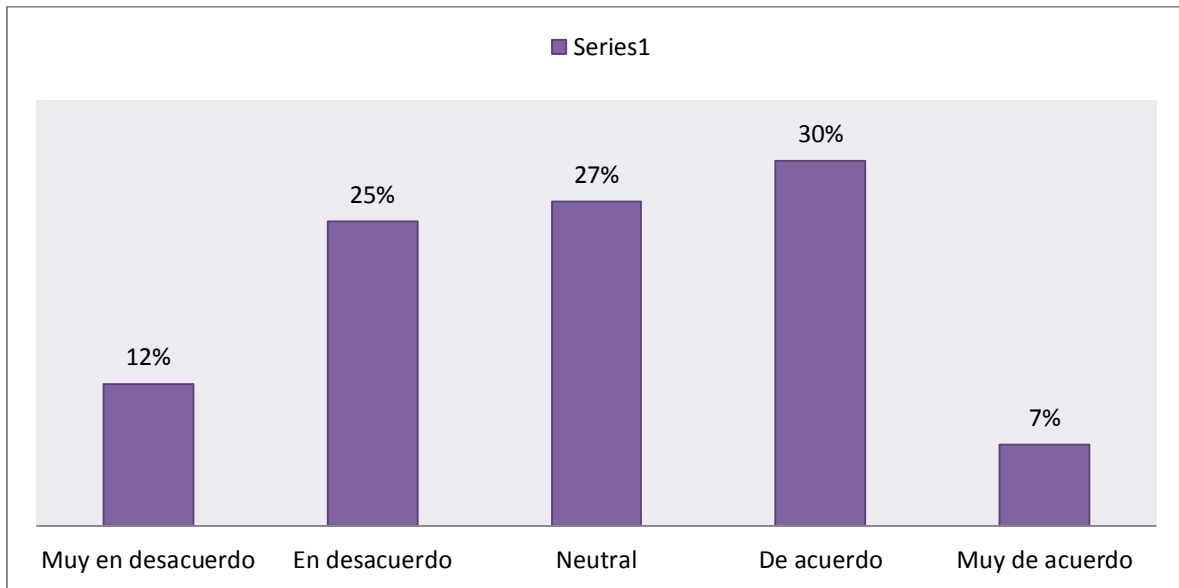
Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción general es un rubro dentro de las dimensiones que era necesario encuestar y está integrada por seis ítems los cuales con los siguientes:

- Estoy satisfecho con mi trabajo.
- Estoy satisfecho con la relación con mi jefe.
- Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.
- Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa.
- Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros.
- Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa.

La encuesta ha mostrado que un 37% está “de acuerdo” lo cual tiene una inclinación positiva dentro de la organización, un 30% se encuentra en estado “neutral”, pero hay un empate con un 12% en “muy en desacuerdo” con “en desacuerdo” los dos tiene una tendencia negativa, y por último solo un 10% considera que hay una buena satisfacción laboral, en general la mayoría de los trabajadores están satisfechos con sus actividades dentro de la organización.

Ítem 18. Productividad.



Fuente: Elaboración propia.

El último rubro que se consideró en esta encuesta realizada a los colaboradores de la organización está la productividad que está integrada por seis ítems los cuales son los siguientes:

- Algunas tareas diarias asignadas tienen poca relación con las metas.
- El trabajo en equipos con otros departamentos es bueno.
- Cuando necesito información de otro departamento lo puedo conseguir fácilmente.
- Cuando las cosas salen mal los departamentos son rápidos en culpar a otros.
- Los departamentos resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros.
- Sin remuneración no trabajo horas extras.

En este rubro el 30% “de acuerdo” presenta una inclinación positiva en la productividad de la empresa, seguido por un 27% de “neutral” el cual no presenta alguna inclinación, mientras que el 25% es un “en desacuerdo” en relación con la responsabilidad de las tareas con otros departamentos, seguido por un 12% de “muy en desacuerdo”, que presenta una, inclinación hacia el lado negativo y por último un 7% de “muy de acuerdo” en relación de la productividad hacia otros departamento presenta estar a favor de la encuesta.

En las gráficas anteriores se ha presentado el resultado del instrumento de evaluación lo cual no ha indicado un parámetro de cómo se encuentra la organización Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., a continuación se presenta como quedaron los porcentajes más altos del análisis.

Tabla 15. Total en porcentajes de las dimensiones

Dimensiones	Porcentaje	Concepto
Autonomía	33%	De acuerdo
Trabajo en equipo	37%	De acuerdo
Apoyo	24%	Muy en desacuerdo
Comunicación	37%	Neutral
Presión	40%	Muy en desacuerdo
Reconocimiento	28%	En desacuerdo y Neutral
Equidad	36%	Neutral
Innovación	42%	Neutral
Percepción de la organización	37%	Desacuerdo
Motivación Intrínseca	45%	De acuerdo
Sueldos y salarios	32%	Neutral
Promoción y carrera	35%	De acuerdo
Capacitación y desarrollo	25%	En desacuerdo y Neutral
Ambiente físico y cultural	35%	En desacuerdo
Visión	38%	Neutral
Satisfacción general	37%	De acuerdo
Productividad	30%	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto se puede observar que la parte en “de acuerdo” tiene la mayoría de las dimensiones evaluadas (siete), de la parte “Neutral” son cinco dimensiones a favor, la parte “Muy en desacuerdo” y “En desacuerdo y Neutral” cada uno obtuvo dos las dimensiones trabajadas y solo tuvo una posición “En desacuerdo”, por lo tanto se puede concluir que la mayoría de la población está de acuerdo.

A continuación se presenta un análisis FODA para poder identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en la organización (análisis interno), así como las oportunidades y amenazas (análisis externo).

Cabe resaltar que para el análisis interno se consideraron los ítems del instrumento de investigación para poder tener una referencia más exacta.

Para el escritor Ponce (2007, p.2-3), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, las oportunidades y amenazas, también es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Una fortaleza de una organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades; una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad de la empresa realiza de forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Ponce (2007), las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento; las amenazas son lo contrario de lo anterior y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización.

Dado los conceptos de las fortalezas y debilidades de una organización, que en resumen es la parte interna de la misma, pasaremos a ver los aspectos de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.

a) Análisis interno

Fortalezas:

- Autonomía de los trabajadores (en algunas áreas).
- Trabajo en equipo (en algunas áreas).
- Perciben a la organización estable para trabajar.
- No hay presión en el trabajo.
- La mayoría de los trabajadores de encuentra motivados.
- Espacio físico favorable para el trabajo.
- Promoción y carrera estables en la organización.

Debilidades:

- Los trabajadores no sienten apoyo personal por parte de la organización.
- No hay comunicación entre departamentos de la organización.
- No se reconoce el trabajo de los colaboradores.
- No hay equidad entre departamentos.
- No se preocupan por ser innovadores en el sentido laboral.
- No hay una filosofía clara de la organización.
- Los colaboradores no sienten una remuneración justa.
- Los colaboradores no reciben una capacitación adecuada.
- La productividad en los últimos 12 meses ha presentado bajas.

A continuación presentaremos la parte externa de la empresa las cuales no tiene la facultad de controlar.

b) Análisis externos

Oportunidades:

- Que el precio del mercado mejore.
- Aprovechar la crisis de la competencia.
- Ampliar mercado de material.
- Convenio con proveedores.
- Apertura a nuevos mercados.
- Diversificarse en productos relacionados.
- Eliminación de barreras comerciales en nuevos mercados.
- Crecimiento más rápido en el mercado.

Amenazas:

- Trabajar en la organización por necesidad.
- Mejor condiciones de trabajo en las competencias.
- Cierre de principales clientes.
- Deslealtad de los proveedores.
- Crisis regionales y mundiales.
- Entrada de nuevos competidores.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Creciente poder de negociación de clientes y proveedores.
- Cambios demográficos adversos.

Figura 6. Análisis de Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el análisis interno se consideraron los ítems con mayor porcentaje positivo del instrumento de investigación.

Al realizar el análisis interno de debilidades se tomaron en cuenta los ítems con mayor porcentaje negativo para poder evaluar las áreas de posible mejora, de esta manera las propuestas serán lo más acertadas posibles.

En el análisis de oportunidades y amenazas, se tomaron en cuenta los aspectos externos que la organización no puede controlar, pero que puede tomar en cuenta para poder provenir contingencias futuras, tomando las medidas adecuadas.

En este capítulo se analizaron los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, lo cual se observa que hay que trabajar en distintas áreas, así como en la reintegración de la organización.

De esta manera se ha obtenido el análisis del instrumento empleado para poder medir el nivel de clima organizacional y el cuál dará pauta para presentar propuestas de mejora en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL UN MUNDO VERDE S.A. DE C.V.

En el presente capítulo se hará referencia a las propuestas que tendrán como objetivo mejorar el clima organizacional en la empresa, con base en los resultados del instrumento de evaluación que se aplicó a los colaboradores operativos.

Para ello es necesario tomar un criterio de evaluación para poder dar las recomendaciones adecuadas.

- Muy en desacuerdo y en desacuerdo: requiere atención inmediata.
- Neutral: requiere atención a corto plazo.
- De acuerdo y muy de acuerdo: es necesario dar apoyo y mantenimiento de estrategias ya establecidas.

Por otro lado es pertinente retomar las teorías que han servido con base en soportar la propuesta de investigación.

5.1 Teorías de clima organizacional.

El clima organizacional ha sido estudiado por diferentes investigadores a lo largo del tiempo entre los cuales encontramos Forehan y Gilmer en donde su aportación se basa en el conjunto de características permanentes que describen una organización, mientras que para Waters aporta las percepciones que tienen los trabajadores de la organización, mientras que para Likert aporta que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo, entre otras aportaciones.

5.1.1 Clima organizacional.

Por otro lado el clima organizacional es un instrumento de medición interna que mide el grado de comunicación, conducta y aptitudes, de los miembros de las organizaciones. Desde hace mucho tiempo se ha estudiado este tema en diferentes giros como lo son la industrial, empresarial, servicios y educación.

Uno de los primeros estudios realizados por el alemán Kurt Lewin en 1930, que le había dado el nombre de “atmosfera psicológica” que tenía una mayor relación con el tipo de liderazgo dando como resultado que había diferentes tipos de atmosfera psicológica dependiendo del ambiente laboral que rodeaba al trabajador.

Así es como nos adentramos en el estudio del clima organizacional y como esta herramienta es de suma importancia para los administradores, ya que su aplicación ayudará oportunamente a identificar los malestares de las organizaciones y con ello obtener un diagnóstico.

Es importante tener una retroalimentación de los colaboradores para poder mejorar la vida laboral y con ello poder aumentar la productividad que es uno de los factores importantes para cualquier organización.

En el caso de México el clima laboral es un tema joven, tuvo que pasar por diferentes etapas como la independencia, revolución dando origen a las primeras leyes del trabajador, surgiendo la oportunidad de los administradores para realizar estudios relacionados al comportamiento de los colaboradores, es así como la primera institución en el país aplica el instrumento para medir el clima organizacional la cual fue el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado,

dando como resultado las áreas para implementar acciones de mejora continua y teniendo como objetivo principal mejorar el servicio al derecho ambiente y al mismo tiempo mejorar su entorno laboral.

La motivación y la satisfacción laboral en México en los últimos años se encuentran en una escala baja de acuerdo al estudio de la revista Forbes, ya que los trabajadores no sienten satisfacción, dando como resultado la resignación a su puesto y ofreciendo una baja productividad.

Una de las teorías que se trataron fue la de Likert en donde deja bien en claro que existen dos sistemas de autoritarismo que serían el explotador y paternalista, que el primero rige por miedo mientras que el segundo es basado en las necesidades sociales de los empleados dando un ambiente estable y de forma estructurada, con la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.

5.1.2 La productividad

La productividad es una de las dimensiones que se estudia dentro de una organización ya que mide el crecimiento desarrollo de la misma, por ese motivo es un tema primordial a abordar, así entonces la relación entre la satisfacción laboral con la productividad ya que resulta un reto para la organización, como ya se había comentado en capítulos anteriores México ocupa el último lugar en cuestión de felicidad en el trabajo, es un índice que alerta y deja claro que no les preocupa la salud laboral de los trabajadores.

Es importante resaltar que un buen clima organizacional mejora la productividad y satisfacción de los colaboradores por ello es importante saber en qué situación se

encuentra la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V. que es nuestro objeto de estudio.

5.2 Hallazgos encontrados en el desarrollo del trabajo de investigación

A continuación se presenta los siguientes hallazgos encontrados en la investigación, los cuales nos han permitido identificar para encontrar los hechos positivos y negativos de la organización y con ello plantear propuestas de mejora.

Es importante recordar que las dimensiones que se tomaron como base para la evaluación a la vez estaban integradas por ítems que nos ayudaron a tener una idea del rubro a medir.

Tabla 16. Hallazgos Positivos

Autonomía
Los trabajadores deciden el modo de ejecutar su trabajo.
Trabajo trascendente.
Determinación de actividades de trabajo.
Capacidad de realizar las funciones que tienen a su cargo.
El trabajo eficiente es provocado por factores externos.
Trabajo en equipo
Confianza entre trabajadores.
Compartir información
Reconocimiento de errores
Contacto permanente.
Apoyo
Respeto entre jefe y subordinado.
Realizan tareas de su puesto.
Comunicación
Información necesaria para realizar el trabajo
Presión

Los trabajadores no demuestran estrés
Tiempo para realizar el trabajo.
La institución es un lugar relajado para trabajar.
Reconocimiento
Reconocimiento cuando se realiza un buen trabajo.
Equidad
Trato justo por parte del jefe.
Objetivos razonables de trabajo.
Innovación
Los operativos están abiertos al cambio.
Animo a mejorar las formas de realizar las tareas.
Percepción de la organización
Orgullo de trabajar en la organización.
Identificación con los valores de la organización.
Motivación intrínseca
Comprometidos con el trabajo.
El trabajo que realizan es importante.
Mejor esfuerzo al trabajo.
Se sienten bien de realizar el trabajo.
No importa si se quedan por más tiempo
Sueldos y salarios
Salarios justos
Las prestaciones que se brindan son satisfactorias
Ambiente físico y cultural
Áreas de trabajo limpias
Áreas suficientes para realizar el trabajo
Fácil acceso a la información
Buena iluminación para el trabajo
Se cuenta con equipo para incendio, seña líticas para los siniestros
No existen conductas de discriminación hacia el personal
No existe quejas de acoso sexual
Visión
La empresa tiene un objetivo y camino definido.
Existe planeación en la institución.
Satisfacción general
Satisfacción con el trabajo.
Satisfacción con los resultados del trabajo.

Satisfacción con el desarrollo de la institución.
Satisfacción con la relación de los compañeros.
Productividad
La relación con otros departamentos es buena.
Los departamentos resuelven sus problemas.

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos positivos se tomaron con base en los ítems del instrumento los cuales dan cuenta a los aspectos que requiere atención así como la definición de estrategias para una mejora continua en estas dimensiones, de modo general se pueden identificar que a pesar que trabajan en un ambiente donde no hay un clima laboral favorable y tienen la facultad de elegir sus actividades a realizar, los equipos de trabajo internos que ellos forman reflejan resultados favorables a la hora de entregar resultados, en cuestión de apoyo por parte de su jefe inmediato manifiestan tener respeto mutuo, no logrando una interacción más profesional con él; la comunicación que tienen sólo es la necesaria para realizar las actividades del día, no hay espacio para aclarar dudas o hacer notar sus inconformidades; el trabajo que realizan no les genera ningún estrés a los colaboradores de nivel operativos esta dimensión mostró resultados positivos; en la parte de reconocimiento no todos los colaboradores están de acuerdo a la hora de reconocer los logros de las actividades; los colaboradores manifiestan tener una equidad justa por parte del jefe a la hora de realizar sus actividades del día.

Por lo tanto los colaboradores están abiertos a experimentar cambios para innovar las áreas de trabajo; perciben a la organización como un lugar favorable para trabajar, ellos identifican al trabajo como importante por lo tanto trabajan sin sentirse presionados y dando su mayor esfuerzo; el salario que perciben los colaboradores se les hace justo ya que las prestaciones que reciben son satisfactorias. Su área de trabajo se encuentra en buenas condiciones para realizar sus actividades aunque algunas temporadas del año no los beneficie, en relación con la cultura de la

empresa no se han manifestado problemas de acoso sexual o discriminación hacia un miembro de la organización.

La empresa cuenta con objetivos claros y los colaboradores saben de ello, por parte de la satisfacción para colaboradores es buena en relación con el trabajo, los resultados y la relación entre compañeros, por último en la productividad las áreas están encargadas de resolver sus problemas de la manera más favorable para todos; estos son unos de los puntos positivos a grandes rasgos de cómo se encuentra la empresa y su ambiente interno, por otra parte seguiremos analizando los puntos negativos de la organización que se en listan en la tabla 17 para tener identificados los posibles problemas de la organización.

Tabla 17. Hallazgos negativos

Autonomía
No pueden proponer sus propias actividades
Dependen de alguien para organizar su trabajo
Apoyo
No hay motivación por parte del jefe inmediato
El jefe inmediato no es un ejemplo a seguir
El jefe no permite un trabajo en equipo
Los jefes no demuestran un cuidado a su personal
No hay respaldo por parte del jefe inmediato
Comunicación
No se toma en cuenta la opinión de los trabajadores y empleados.
No hay buena comunicación entre todos los colaboradores
No hay cumplimiento con los compromisos
No hay comunicación oficial de los directores a colaboradores.
Reconocimiento
El jefe inmediato no hace notar los puntos fuertes.
El jefe inmediato solo habla cuando se cometen errores
El jefe inmediato no reconoce una buena ejecución
El jefe inmediato no utiliza ejemplo de los colaboradores.
Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa,
Equidad
El jefe no felicita cuando hacen un buen trabajo.
El jefe inmediato no halaga sin motivos.
Despidos de personal sin justificación.

El jefe demuestra favoritismo.
No hay igualdad de trato por parte de los directivos.
Innovación
No se adoptan nuevos métodos para hacer el trabajo.
No hay desarrollo de nuevas ideas
Sin ánimos para enfrentar antiguos problemas.
El jefe inmediato no valora nuevas formas de hacer las cosas.
Percepción de la organización
Pueden optar los trabajadores por irse a otra empresa
Los trabajadores están por necesidad, más que por gusto
Sueldos y salarios
No hay aportaciones y ascensos en la organización.
Los incrementos salariales normalmente son inferiores.
No existen incentivos económicos por trabajo excepcional.
No existe un sistema que motiven en la productividad.
Promoción y carrera
No existe política para hacer carrera y lograr una promoción.
Por el tamaño de la institución, pocas oportunidades de ser promovido.
No existe una preparación adecuada para el trabajador
No se logra un ascenso por el tiempo de trabajo
No hay promociones en la institución
No hay un futuro halagüeño.
Capacitación y desarrollo
La capacitación que ofrece no va de acuerdo a la misión y objetivos.
No hay interés en las necesidades por la capacitación,
La capacitación que se ofrece es obsoleta
Las responsabilidades impiden la capacitación necesaria
La institución solo ofrece adiestramiento básico
La empresa no destina recursos suficientes para la capacitación del personal.
Ambiente físico y cultural
Las condiciones físicas no son siempre las más adecuadas, en algunas estaciones del año
Los medios para realizar el trabajo, se encuentran en mal estado
Visión
Los objetivos del departamento no son claros.
Satisfacción general
No hay satisfacción en relación con el jefe inmediato.
No hay satisfacción con la capacitación que se recibe.
Productividad
Algunas de las tareas diarias que se realizan no tienen relación con las metas.
La información que se trabaja fuera del departamento, no siempre se consigue fácilmente.
Cuando salen mal el trabajo, culpan a otros departamentos.
Sin remuneración no trabajan horas extras.

Fuente: Elaboración propia.

Para tener una identificación precisa de las áreas de oportunidad de la organización se abordan algunos puntos por dimensiones y con ello poder plantear las posibles soluciones.

- Autonomía, tienen que depender de su jefe inmediato para poder realizar sus actividades ya que si no reciben la orden no pueden empezar con sus labores.
- Apoyo, en esta dimensión demuestra que se ejerce un liderazgo autocrático ya que no se permite tener una relación sana entre colaboradores y su jefe inmediato, no lo están viendo como un ejemplo a seguir, manifiestan no tener respaldo ni cuidado hacia ellos.
- Comunicación, no es buena la relación entre jefes y operativos, ya que no toman en cuenta las opiniones de los colaboradores para saber de sus necesidades y no hay cumplimiento con los compromisos que se llegan a establecer.
- Reconocimiento, por parte del jefe inmediato no hace notar los puntos favorables de los colaboradores, cuando llega hablar con ellos los hace sólo para dar a notar sus errores y no reciben retroalimentación de los logros de la organización.
- Equidad, su jefe inmediato no reconoce su buen trabajo, demuestra favoritismo hacia algunos trabajadores y se han presentado despidos injustificados de algunos colaboradores en los últimos 12 meses en la organización.
- Innovación, el jefe inmediato no ha permitido experimentar nuevas formas de trabajo ni métodos que puedan favorecer los tiempos, no se destina tiempo para enfrentar antiguos problemas y anticiparse a los mismos.

- Percepción de la organización, a pesar que se sienten orgullosos de trabajar en la organización, los colaboradores manifiestan que están ahí por necesidad y si se les presenta una mejor oportunidad de trabajo se irían sin problema.
- Sueldos y salarios, en la organización no hay sistemas de ascenso ni de productividad, teniendo incrementos normalmente bajos y no se trabaja con incentivos económicos.
- Promoción y carrera, no hay promoción para tener un futuro halagüeño, no tienen preparación adecuada para conseguir un ascenso.
- Capacitación y desarrollo, la organización no destina los recursos suficientes para ofrecer una capacitación adecuada, los colaboradores no cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus labores.
- Ambiente cultural y físico, en algunas zonas de la organización les afecta las temporadas de año, los instrumentos se encuentran en mal estado.
- Visión, en el departamento operativo no tiene los objetivos claros.
- Satisfacción general, los problemas que presentan son la relación inmediata con su jefe y sobre la nula capacitación que reciben.
- Productividad, se destina el tiempo para realizar otras actividades que no sean del trabajo, cuando tienen problemas se les hace más fácil culpar a otros y se niegan a trabajar horas extras seguidas, sin tener una remuneración económica apropiada.

5.3. Propuesta para mejorar la productividad de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.

Una vez analizado los puntos positivos y negativos de la organización nos da una visión más amplia de los temas que necesitan resolver de manera urgente y así estar en posición de establecer propuestas de mejora de cara a la productividad, misma que ha demostrado bajas en los últimos 12 meses de la organización.

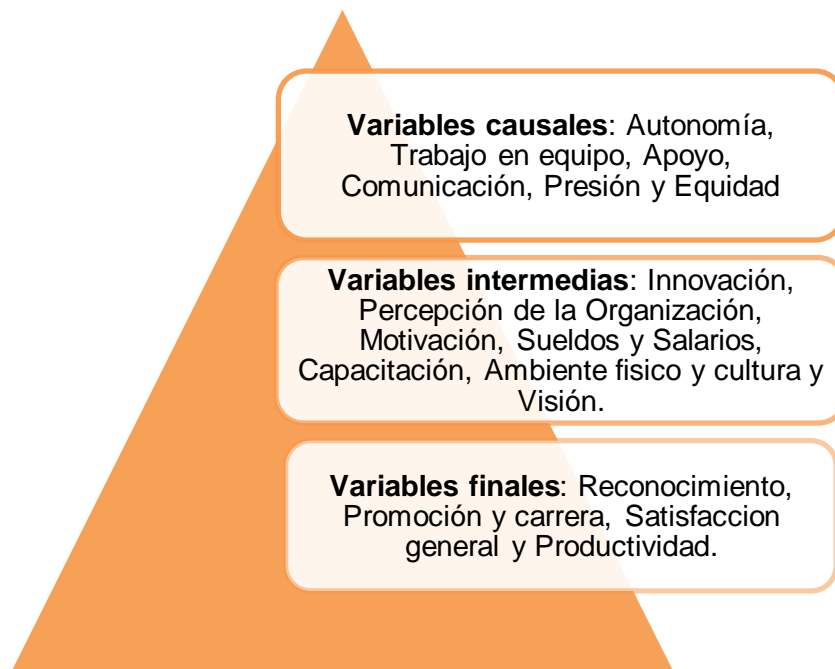
Como nos podemos dar cuenta los puntos negativos dejan entrever que existen áreas que se necesitan trabajar, unas con mayor urgencia que otras pero ningún rubro deja de ser importante para lograr un clima sano para organización.

5.3.1 Aplicación de la teoría de Likert.

De acuerdo a la teoría de Likert, el clima organizacional de cualquier organización se basa en la percepción de los subordinados para lo cual establece tres variables que determinan las características de la organización las cuales son:

- a) Variables independientes o causales.
- b) Variables intermedias.
- c) Variables finales.

Figura 7. Clasificación de Variables



Fuente: Elaboración propia con base en Likert citado por Sandoval, 2004.

Para poder mejorar el clima organizacional se deben anticipar las causas por las cuales se genera un clima hostil, por lo tanto se tomaron los siguientes aspectos: la falta de apoyo, de capacitación, autonomía, el trabajo en equipo, la equidad, la falta de innovación en los procesos, sueldos y salarios, para entender que algunas variables dependerán de forma absoluta de otras, por ese motivo se les conoce como variables causales ya que son aquellas las que se presentan en primera instancia, por lo tanto se deben de tomar las medidas adecuadas para lograr mejoras continuas.

Por otra parte las variables causales, se integran por: la autonomía, el trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión y equidad; si el colaborador tiene la libertad de decisión en relación de cómo organizar sus actividades dándoles la oportunidad de realizar algunas labores en equipo mostraran una actitud positiva, aunado a sentirse apoyados por su jefe inmediato mejorara la comunicación en el área operativa por lo tanto la presión seguirá como hasta ahora y sentirán que la organización demuestra una buena equidad entre los departamentos.

Las variables intermedias, están integradas por: la innovación, percepción de la organización, motivación, sueldos y salarios, capacitación, ambiente físico y cultural y por último la visión, estas variables tiene una relación muy estrecha con las primera ya que el colaborador al sentirse con libertad despertará nuevas ideas que mejoraran los procesos de trabajo y así como nuevos métodos, mejorando la percepción de la empresa, el jefe inmediato sigue siendo un ejemplo a seguir ofreciéndoles capacitación adecuada y una motivación integral, que no sentirán tener una mala remuneración, es importante que cuenten con áreas favorables para realizar su trabajo obteniendo así una visión clara de los objetivos que persigue la empresa.

Las variables finales, van a depender de las anteriores ya que si una llegará a cambiar ocasionaría un cambio inevitable en las finales, está integrada por reconocimiento, promoción y carrera, satisfacción general y productividad; si en las anteriores se obtienen buenos resultados los colaboradores tendrán un reconocimiento por el trabajo realizado otorgando la oportunidad de hacer una carrera en la organización o de obtener promociones que le favorezca, dando como resultado una satisfacción hacia su lugar de trabajo y con ello la productividad mejoraría sin problemas.

Con los resultados de la evaluación se puede identificar de acuerdo a la teoría de Likert un clima burocrático y rígido, así como lo demuestra la siguiente figura, un clima con miedo y sin confianza.

Figura 8. Clima cerrado de Likert.



Fuente: Elaboración propia con base en Likert citado por Sandoval, 2004

La empresa demuestra este tipo de clima organizacional en donde los trabajadores trabajan bajo las órdenes e instrucciones que reciben de los mandos inmediatos y rige el miedo por lo tanto el objetivo es llevarlos a un clima organizacional abierto como lo demuestra la siguiente figura.

Figura 9. Clima abierto de Likert.



Fuente: Elaboración propia con base en Likert citado por Sandoval, 2004.

El objetivo de este trabajo es lograr un clima favorable dentro de la organización, por lo tanto se propondrá una guía para poder alcanzarlo.

A continuación se presenta un cuadro que será aplicado como un instrumento de medición basado en la teoría de Likert la cual cuenta con ocho dimensiones que se miden de acuerdo a características de la organización, que tiene como objetivo principal medir el clima organizacional de modo periódico a la empresa, siendo aplicable a las áreas que salieron bajas de acuerdo a la evaluación.

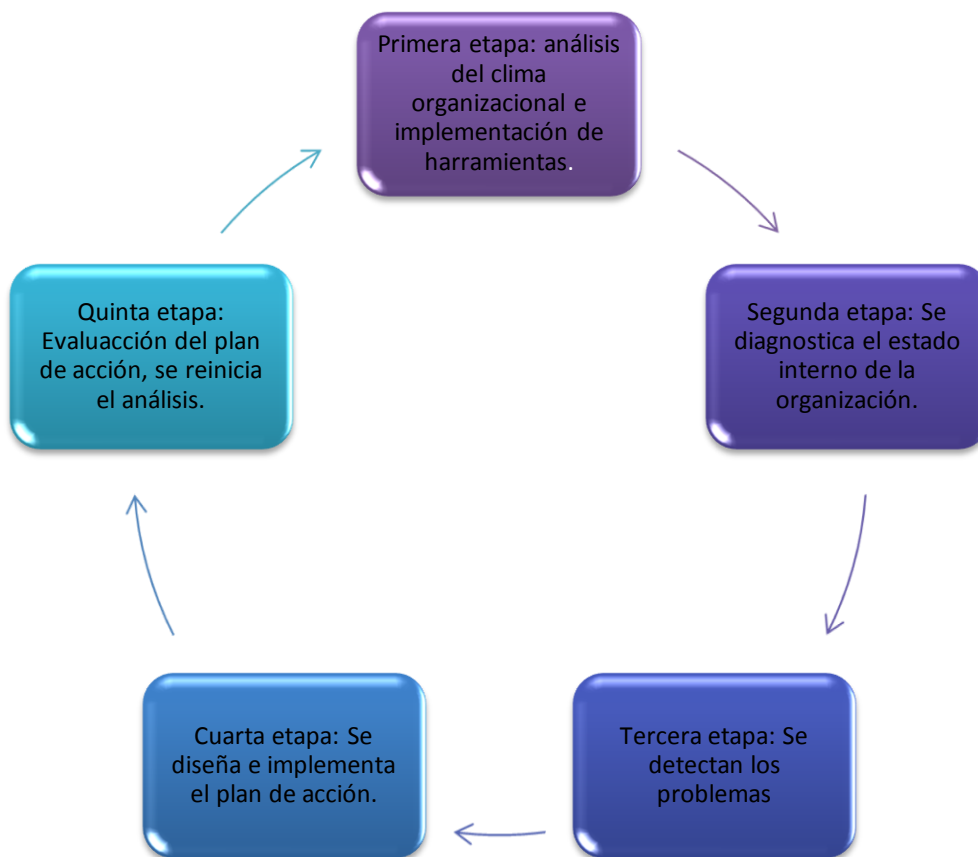
Tabla 18. Guía para medir el clima organizacional

GUÍA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN OCHO DIMENSIONES			
Dimensiones de Likert	Recomendación	Herramienta de aplicación	Consideraciones para la aplicación.
1. Los métodos de mando.	Se recomienda un liderazgo paternalista y de participación en grupo	Reuniones grupales y consensos.	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.	La motivación debe darse de forma general en toda la organización.	Sistema de reconocimientos. Libre expresión de ideas, variedad, encuestas entrevistas.	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación.	Se debe impartir en todas las áreas de la organización.	Cuestionarios, entrevistas, Reuniones grupales, cursos, buzón de quejas y sugerencias.	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia.	Los directivos deben tener una relación favorable con los subordinados.	Reuniones periódicas, Seguimiento de metas, bitácora de actividades.	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.	En los procesos debe haber la participación de toda la organización.	Encuestas, Reuniones grupales, cumplimiento de compromisos,	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de las funciones.
6. Las características de los procesos de planificación.	Participación de todas las áreas de la organización	Encuesta a trabajadores, Bitácora de seguimiento de metas.	La forma en que se establece el sistema de fijación de directivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control.	El área directiva tener una relación favorable con los encargados de material.	Sistema de materiales, manejo de Excel,	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.	Los directivos deben medir de forma periódica los cumplimientos de objetivos.	Sistemas ejecutivos, Reuniones periódicas, encuestas. Actividades de integración grupal.	La planificación así como la formación deseada.

Fuente: Elaboración propia con base en Likert citado por Sandoval, 2004.

La empresa al plantear el instrumento de medición de clima organizacional se podrá observar como mejoran las áreas de la organización dando así un perfeccionamiento de las áreas, como se presenta a continuación.

Figura 10. Perfeccionamiento del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en Bowers y Taylor citado por Tamayo et al, 2010.

Una empresa tiene que tener un plan de acción para poder solucionar cualquier adversidad, por esa razón se recomienda llevar un seguimiento de la salud de la organización, si los colaboradores se sienten identificados con la organización siempre trataran de buscar una mejora continua.

Tabla 19. Sugerencias por área

Área	Nivel actual	Personal involucrado	Estrategias	Tiempo	Observaciones
Apoyo	Muy en desacuerdo	Directivos	Cursos de liderazgo	6 Semanas	Se busca una integración de los trabajadores en todos los niveles, con base en colaboradores con jefe inmediato para fomentar la comunicación y objetivo de metas de producción.
Reconocimiento	Desacuerdo	Directivos	Reconocimiento de metas cumplidas.	12 Semanas	Establecer un sistema de metas que ayude a valorar el esfuerzo de los colaboradores, dando la oportunidad de desarrollo.
		Jefe Inmediato	Reconocimiento de ideas innovadoras para el ahorro de costos.		
Percepción de la Organización	Desacuerdo	Directivos Jefe Inmediato	Programas de fomento de la filosofía de la organización. Fomentar los valores todos los días.	8 Semanas	Tener una idea clara de cómo los colaboradores, los proveedores y clientes, perciben de la organización, el objetivo cambiar la forma de cómo nos están pensando, mejorar la imagen.
		Colaboradores	Cuestionarios a proveedores para evaluar la percepción que tiene de la organización.		
Capacitación y Desarrollo	Desacuerdo	Directivos Jefe Inmediato Colaboradores	Capacitación técnica Cursos de Desarrollo Organizacional Empowerment. Implementación del sistemas las S'5 Implementar las W'5 para identificar la fase del problema.	12 Semanas	Lograr una capacitación adecuada para que los trabajadores tengan la libertad de tomar decisiones que favorezca su crecimiento, obteniendo una integración de grupo.
Comunicación	Neutral	Directivos Jefe Inmediato Colaboradores Proveedores Clientes	Reuniones informales Colocar un buzón de quejas y sugerencias Platicas de integración periódicas Plan de establecimiento de metas y objetivos.	6 semanas	Fomentar la comunicación en todos los niveles, así la organización sabrá sobre las necesidades de colaboradores, proveedores y clientes.
Equidad	Neutral	Directivos Jefe Inmediato Colaboradores Proveedores Clientes	Fomentar actividades de trabajo en equipo para una mejor relación. Los directivos deben realizar sistemas en donde todos los trabajadores tengan la misma oportunidad. Diplomado de habilidades directivas.	6 Semanas	Con el diplomado de habilidades directivas, el jefe inmediato podrá dirigirse a los colaboradores de una manera adecuada, para que ellos no sientan que hay favoritismo para alguna de las partes.
Innovación	Neutral	Directivos Jefe Inmediato Colaboradores	Talleres de nuevas ideas. Programas de justo a tiempo Implementar técnicas como el ki who su ka (técnica japonesa) Técnica de primero lo primero.	4 Semanas	Con el uso de nuevas técnicas los colaboradores tendrán la educación necesaria para poder sugerir cambios que brinden acciones con calidad que beneficien a todos.
Sueldos y Salarios	Neutral	Directivos	Sugerir un incremento justo a los trabajadores.	4 Semanas	Si se emplea un sistema en donde los

			Sistema de incentivos económicos por productividad Considerar ascensos para personal de confianza y alto desempeño.		trabajadores tengan mayor beneficio se pueden sentir motivados, por lo tanto mejoraría la productividad.
Promoción y Carrera	De acuerdo	Directivos	Considerar ascensos para personal de confianza y alto desempeño. Implementar incentivos por un buen desempeño. Cursos de Desarrollo Organizacional, para los directivos.	4 Semanas	Lograr una sensibilización por parte del área directiva en relación al esfuerzo de los colaboradores.
Autonomía	De acuerdo	Directivos Jefe Inmediato	Implementar el sistema de empowerment Sistema de Primero lo Primero Reuniones con jefes de modo periódico	3 Semanas	Establecer un criterio en donde los trabajadores tengan holgura para realizar sus actividades, sin sentir presión por parte de los jefes.
Ambiente físico y cultural	De acuerdo	Directivos	Techar la parte del cartón, ya que los colaboradores hacen pacas y no tienen protección por el sol. Remarcar las divisiones de los materiales con más densidad. Mayor protección a los materiales con mayor precio.	7 Semanas	Mejorar las áreas de la producción recompensara en las utilidades. Disminución de riesgos para los trabajadores. Se cubre una necesidad de los trabajadores del área de cartón y papel.
Productividad	De acuerdo	Directivos Jefe Inmediato Colaboradores Proveedores Clientes	Las horas laborables destinarlas exclusivamente a la actividad de la empresa. Crear la conciencia de responsabilidad. Programas de servicio al cliente y proveedores Crear vínculos con los clientes y proveedores para poder escuchar sus necesidades. Una plática de cómo recibir el material y la cultura de recibir todo a los proveedores. Transmitir un trato servicial. Buzón de quejas y sugerencias.	8 Semanas	Lograr una cultura estable con clientes y proveedores a través de pláticas calificando el servicio. Aprovechar todo tipo de materiales para su reciclaje. Fomentar la cultura de reciclar en la sociedad. Lograr una lealtad de clientes y proveedores. Fomentar la cultura de los errores se aprende.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se dan algunas propuestas de mejora implementando métodos nuevos hacia la organización, de esa manera podrán establecerse sus tiempos, dando mayor

prioridad a las que tienen una calificación en “desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, después las de calificación neutral y por último las de calificación “de acuerdo”.

Por lo tanto se puede generar un plan de acción para poder dar respuestas prontas a las áreas de mejora como a continuación se presenta.

Como se puede observar en el plan de acción se sugiere aplicar herramientas, en un plazo de seis meses para poder mejorar el clima organizacional de la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., en tres fases denominadas como dependientes, independientes e interdependientes.

La primera fase dependiente de los colaboradores, es cuando no pueden hacer sus labores sin la dependencia del jefe inmediato en donde algunas variables marcan la pauta como la autonomía, equidad, trabajo en equipo entre otros, es la falta de gente proactiva.

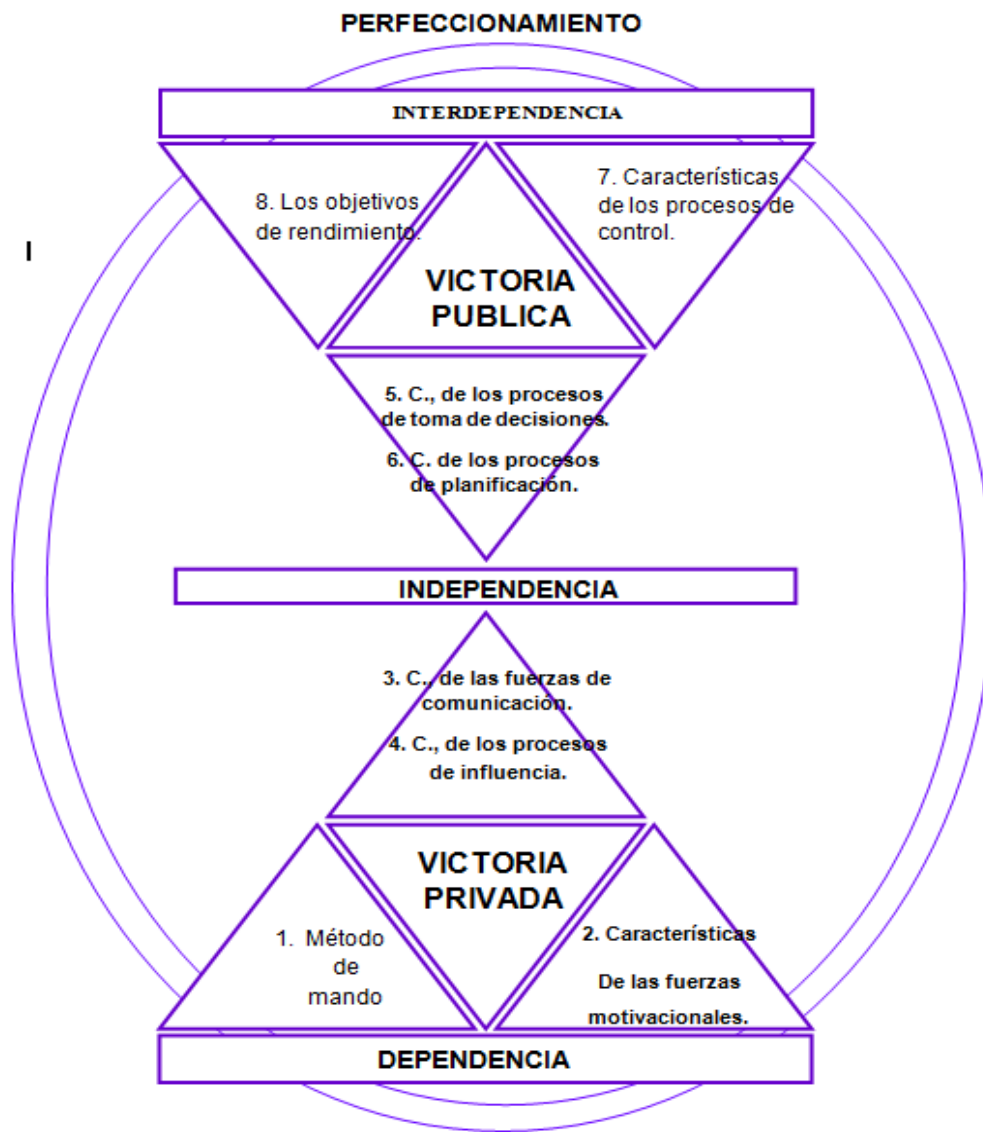
Como segunda fase es la independiente en donde el objetivo es que los colaboradores se sientan independientes para mejorar algunas áreas como la comunicación, innovación, satisfacción, promoción entre otros para eso se necesita mejorar las áreas dependientes.

Por último la fase interdependencia el objetivo es la agrupación de colaboradores independientes para poder buscar el bien común de la organización con base en el bienestar de los integrantes.

Se muestra la siguiente figura en donde se puede observar con base al nivel del desarrollo de los miembros de la organización como puede lograr su interdependencia y de esta manera conseguir su bienestar laboral.

El esquema está basado en el esquema del autor Covey (1990), en donde explica el desarrollo de los integrantes de la organización, alcanzando el nivel de interdependencia.

Figura 11. Escala de interdependencia de la organización.



Fuente: Elaboración propia, con base en el esquema de Covey 1990 y Likert citado por Sandoval, 2004.

El esquema anterior representa una fase en donde se trabaja un clima organizacional maduro donde representa un nivel de interdependencia entre los colaboradores de una organización y con ello obtener una mejor productividad dentro de la misma.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados del trabajo de investigación en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A de C.V., se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La hipótesis planteada al inicio de la investigación se acepta, ya que el nivel de producción se ve ligado al comportamiento de los colaboradores pues ellos no generan más por falta de capacitación y de maquinaria apropiada así como tampoco un mejoramiento visible en las áreas de trabajo.
- El liderazgo determina cómo es la comunicación de la empresa, en este sentido que la empresa ha demostrado tener un liderazgo rígido donde la opinión de los colaboradores no es tomada en cuenta y la mayoría no siente que exista el reconocimiento justo por parte del jefe a cargo.
- La opinión de los colaboradores es importante en la toma de decisiones, este es un concepto que debería implementarse como cultura en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verse S.A. de C.V. ya que ha demostrado una comunicación nula en la organización, dando como resultado un bajo nivel de comunicación de operativo con la dirección o gerencia.
- Tener bien identificado los puestos de trabajo, es necesario ya que mejora la interrelación entre los miembros, si en la organización se tiene identificadas las actividades que cada puesto se podrían reducir tiempos muertos y re-trabajos, así entonces está es una prioridad que debe tomar la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V. de esta manera se fomentan una base sólida de la organización.

- La filosofía de la organización debe permear a los trabajadores cada día, la empresa no lleva a cabo acuerdos para crear una cultura organizacional donde predomine, el reconocimiento, la equidad, autonomía, apoyo y crecimiento personal.
- La comunicación es importante para lograr un desarrollo de la organización, en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., ha demostrado tener una falta de comunicación entre los miembros a pesar que no haya reflejado un bajo resultado.
- La inversión en la capacitación no es ningún lujo, ni un gasto, sino una inversión, es decir la empresa debe tener la cultura de invertir en su personal para ello logrará un crecimiento, por eso es necesario que la empresa debe valorar qué tipo de capacitación es pertinente.
- La dirección debe identificar las necesidades de los trabajadores, sus preocupaciones para comprender sus comportamientos, por tal motivo la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., debe de sensibilizarse con él personal.
- Un buen clima organizacional mejora la calidad de vida de los trabajadores, y si una empresa sostiene una relación sana con su personal, los colaboradores se sentirán respaldados, lo que se traducirá en mejores resultados, por tal motivo se busca mejorar el clima laboral de la organización Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V.
- Diagnosticar a tiempo la salud laboral de una organización, permite identificar áreas de oportunidad que requieren atención urgente, las empresas son como un cuerpo se necesita hacer estudios y exámenes para poder dar un

diagnóstico de los malestares que tiene por ejemplo productividad, ausentismo, pérdida etc., entre otras por eso se recomienda hacer un diagnóstico periódicamente para poder buscar la solución a los malestares de la organización Recicladora Industrial un Mundo Verde, S.A. de C.V.

- La producción de los colaboradores va en proporción al crecimiento de la satisfacción laboral, de acuerdo a las teorías estudiadas anteriormente un colaborador produce más cuando se siente identificado con la organización, por tal motivo es necesario fomentar la filosofía empresarial en cada momento de la organización.
- La integración de todas las áreas, lleva a la organización a plantear nuevos objetivos, cuando la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V. logre integrar sus áreas de trabajo buscará nuevas metas y objetivos para su crecimiento y bienestar de sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados del trabajo de investigación en la empresa Recicladora Industrial un Mundo Verde S.A. de C.V., se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Analizar los puestos de trabajo de una manera detallada y establecer funciones por tiempos y movimientos, para esto es necesario entrevistar al personal para saber de qué manera ellos pueden organizar su trabajo de acuerdo a las cargas de trabajo.
- Facilitar a los colaboradores que requieren capacitaciones en temas de, desarrollo organizacional, motivación, productividad, liderazgo, programación neurolingüística, entre otros, con ello lograr que tenga una relación empática con sus colaboradores.
- Tener reuniones con el jefe de patio y lograr una sensibilización de la manera más adecuada de cómo debe de trabajar con el personal a su cargo, debido a que han manifestado las inconformidades del personal a su cargo.
- Proponer actividades para la integración de los miembros de la organización para ello es necesario que todas las áreas participen y de esa manera conseguir el objetivo de trabajo en equipo.
- Hacer reuniones de manera periódica (semanal o quincenal) en donde los colaboradores puedan expresar sus dudas e inconformidades, así como la creación de un buzón virtual y físico de quejas y sugerencias anónimas.

- Hacer de manera oficial una reunión mensual para hablar sobre las metas de la organización y de los métodos de llevarlas a cabo, premiar el cumplimiento por departamento.
- Que la dirección o gerencia puedan participar en las reuniones, para que estén al tanto de lo que piensan sus colaboradores.
- Establecer programas de reconocimiento de personal, por ejemplo el empleado del mes, o buscar otro método de reconocimiento como un periódico mural en donde se informen de los cumpleaños entre otras actividades.
- Es importante que la gerencia tenga una participación directa cuando se cumplan las metas del mes, haciendo oficial los resultados.
- Premiar las ideas creativas de los colaboradores.
- Proponer a la gerencia que haya personal a cargo de la innovación y nuevas ideas para poder aumentar la productividad, aprovechando las ideas de los colaboradores.
- Realizar actividades de motivación y talleres de integración para que los operativos se identifiquen con la organización.
- La dirección debe replantear los ascensos e incentivos de personal, así como crear cuadros de sucesión.

- Crear programas de promociones y desarrollo dentro de la organización.
- Dar mantenimiento a las unidades con las que se labora, así como programar los cambios de las herramientas de trabajo, ya que su equipo de seguridad tienen un ciclo de vida muy corto por lo tanto necesitan cambios frecuentes.
- Que el jefe de operaciones transmita de manera clara los objetivos del departamento operativo de manera mensual.
- Hacer programa de actividades en donde se cumpla con los tiempos y los objetivos señalados.
- Crear conciencia a los colaboradores, hay que hacerlo bien desde la primera vez para no realizar re trabajos.

Como hemos podido notar a través del desarrollo de la investigación el objetivo es comprobar la relación que existe de un buen clima organizacional y la productividad, así entonces es posible afirmar que si existe relación, sin embargo influyen varios factores como los jefes de departamento, el estilo de liderazgo que ejercen, el entorno de trabajo, el reconocimiento, la remuneración, autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación efectiva, presión, equidad, innovación, percepción, motivación, sueldos y salarios, promoción y existencia de un plan de carrera, la capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión, productividad y satisfacción laboral.

Así entonces el presente trabajo de investigación es relevante dado que el clima organizacional es determinante en el logro de los objetivos organizacionales.

GLOSARIO

Ambiente Psicológico: Es un sistema de filtro o estructuración perceptiva, de acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran en un mundo de trabajo

Canasta Básica: Es un conjunto de bienes y servicios indispensables para que una familia pueda satisfacer sus necesidades básicas de consumo a partir de su ingreso.

Empowerment: Poder al trabajador para la toma de decisiones.

Gallup: Es un sondeo de opinión frecuentemente usado en los medios masivos para representar a la opinión pública.

Motivación laboral: Es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral.

Satisfacción Laboral: Es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, por lo tanto cuando se satisfacen la necesidades personales se puede considerar que se cubre la satisfacción laboral.

Kaizen: Estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo, para una mejora continua.

REFERENCIAS

a) Referencias impresas.

- Adams S. (2015): México con mayor insatisfacción Laboral en Latinoamérica, Forbes Staff, Economía y Finanzas 13/10/13
- Covey S. (1990), *Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuste.
- Enríquez V.M., Maldonado S.E., Arcos J.L. (2012), *Medición del Clima Organizacional requerida para asegurar la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad* , Revista Internacional Administración y Finanzas, Volumen 5, No. 3
- Graham L. (1969), Los Sindicatos en México, Ed. Atlomiliztli.
- Hernández S.R., Fernández C.C., Baptista L.P. (2006), *Metodología de la Investigación*, 4ta. Edición, Mac Graw Hill Interamericana.
- Juárez S., (2012), Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Rev. Med. Inst. Mex. Seg. Soc. 2012
- Olloqui A.M., Ramos E.M., Peña M.C. (2011) *Factores de Satisfacción Dentro del Clima Laboral de una Pyme*, Global conference on bussiness and finance Proceeding, Volumen 6, No.2

- Ortiz Escamilla Juan (1997), Guerra y Gobierno, los pueblos y la Independencia de México, Ed. Grafitres Sevilla.
- Sandoval M.C. (2004) *Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional*. Hitos de Ciencias de Ciencias Económicas Administrativas, pp. 27:78-82
- Tamayo, S.M., Aguilera A.O., Figueredo, R. M. C. (2010), “Comunicación interna en las empresas cubanas procedimiento de diagnóstico para su perfeccionamiento”, Revista electrónica Granma, Ciencia, Vol.14, No.2, mayo-agosto, ISSN 1027-975X

b) Referencias electrónicas.

- Secretaria de Economía, Las Pymes contribuyen con siete de cada diez empleos formales que se generan en el país, 2011:

<http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>

- Secretaria de Economía, Publica Foro Económico Mundial Reporte Global de Competitividad.

<http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/9764-boletin109-13>

- Pobreza Coneval, Indicadores de carencia social 2010-2012, indicadores porcentaje.

<http://www.coneval.gob.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Puebla/pobreza.aspx>.

[Acceso 22/03/2015]

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Investigación.

Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual y no en términos de que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Es importante que sus repuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y que sólo se responderán resultados globales de las diversas áreas.

Se solicita responder marcando con una " X", en el recuadro de cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando le escala de 1 al 5 como se muestra en el ejemplo.

Ejemplo:

1. Mi trabajo es aburrido

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo					
1	2	3	4	5					
Dimensión	Ítem	Características	1	2	3	4	5		
Autonomía	1	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.							
	2	Propongo mis propias actividades de trabajo.							
	3	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.							
	4	Organizo mi trabajo como mejor me parece.							
	5	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente							
	6	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.							
	7	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente.							
Trabajo en equipo	8	La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros.							
	9	En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente.							
	10	En mi trabajo todos nos llevamos muy bien.							
	11	Tengo confianza en mis compañeros de							

		trabajo.					
	12	En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.					
	13	Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos.					
	14	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi empresa.					
Apoyo	15	Mi jefe me motiva a superarme cada día más.					
	16	Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.					
	17	Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.					
	18	En esta empresa los jefes cuidan de su personal.					
	19	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.					
	20	Mi jefe me trata con respeto.					
	21	Mi jefe pone a hacer cosas propias del puesto que tengo					
Comunicación	22	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.					
	23	En esta empresa hay buena comunicación entre todos.					
	24	En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.					
	25	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
	26	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
	27	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara.					
Presión	28	En casa, a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
	29	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
	30	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
	31	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
	32	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.					
	33	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.					
Reconocimiento	34	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
	35	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un					

		error.					
	36	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					
	37	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer.					
	38	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.					
	39	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.					
Equidad	40	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo.					
	41	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
	42	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables					
	43	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
	44	Si me jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
	45	Mi jefe no tiene favoritos.					
	46	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa.					
Innovación	47	En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.					
	48	En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas.					
	49	En el departamento todos estamos abiertos al cambio.					
	50	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas.					
	51	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
	52	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.					
Percepción de la Organización.	53	Si pudiera irme de esta empresa a otro trabajo igual, me iría.					
	54	Trabajo en esta empresa por necesidad, más que por gusto.					
	55	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.					
	56	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.					
	57	No me siento identificado con los valores de la institución.					
	58	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.					
Motivación intrínseca	59	En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy					

		comprometidos con nuestro trabajo.						
	60	Mi trabajo en esta empresa es muy importante						
	61	Mi trabajo es interesante.						
	62	En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.						
	63	En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.						
	64	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.						
Sueldos y Salarios.	65	En esta empresa me pagan por un salario justo.						
	66	Las prestaciones que se me brindan en esta organización son satisfactorias.						
	67	Las aportaciones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa.						
	68	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.						
	69	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.						
	70	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motiven al trabajador a mejorar su productividad en la institución.						
Promoción y carrera	71	Las políticas sobre cómo se hace una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.						
	72	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.						
	73	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.						
	74	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.						
	75	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente para promoverme.						
	76	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.						
Capacitación y Desarrollo	77	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.						
	78	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.						
	79	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.						

	80	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.						
	81	La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico.						
	82	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.						
Ambiente Físico y Cultural.	83	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.						
	84	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.						
	85	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.						
	86	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.						
	87	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.						
	88	La iluminación del área de trabajo es deficiente.						
	89	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.						
	90	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.						
	91	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.						
	92	Es frecuente escuchar quejas de abusos de poder de algunos directivos						
	93	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.						
Visión	94	Los objetivos de mi departamento son claros						
	95	Estoy de acuerdo con los objetivos de mi departamento.						
	96	Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente.						
	97	Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.						
	98	Sé muy bien lo que la empresa espera de mi						
	99	Existe planeación en esta institución						
Satisfacción General	100	Estoy satisfecho con mi trabajo.						
	101	Estoy satisfecho con la relación con mi jefe.						
	102	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.						
	103	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa.						
	104	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros.						

	105	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa.					
Productividad	106	Algunas tareas diarias asignadas tienen poca relación con las metas.					
	107	El trabajo en equipos con otros departamentos es bueno.					
	108	Cuando necesito información de otro departamento lo puedo conseguir fácilmente.					
	109	Cuando las cosas salen mal los departamentos son rápidos en culpar a otros.					
	110	Los departamentos resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					
	111	Sin remuneración no trabajo horas extras.					

El instrumento fue tomado de Garza (2010) la tesis “El Clima Organizacional de la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”, Universidad Autónoma de Tamaulipas.