



BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE LA
CIUDAD DE PUEBLA “CASO CONCORDE GROUP S.A. DE C.V.”**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

PRESENTA
ALBERTO FRANCO FERNANDEZ GONZALEZ

DIRECTOR DE TESIS
DRA. MARIA ROCIO TORRES SOTO

PUEBLA, PUE.

AGOSTO 2018

Índice

Introducción	5
Planteamiento del problema	6
Preguntas de Investigación	7
Objetivos general y objetivo específico	8
Justificación	9
Hipótesis	10

Marco Conceptual

Historia de la Administración	11
Escuelas de Pensamiento Administrativo	15
Escuela Empírica	15
Escuela Científica	15
Escuela de Relaciones Humanas	17
Escuela Neoclásica	17
Escuela de Sistemas	18
Proceso administrativo	19
Relaciones Laborales	23
Experimentos de Hawthorne	23
Administración del recurso humano	23
Necesidades de la empresa	24
Análisis de Puesto	24
Reclutamiento	25
Selección	29
Contratación	33
Inducción	34
Entrenamiento y Capacitación	35
Desarrollo de Personal	38
Clima Laboral	41
Teoría de Maslow	44
Teoría "X" y "Y" Mc Gregor	46
Teoría ERG de Aldelfer	47

Teoría bifocal de Herzberg	47
Teoría de expectativa de Vroom	48
Teoría de equidad de Adams	48
Teoría del reforzamiento de Skinner	49

Marco Contextual

PyMES	50
Clasificación	50
Características	51
Perspectivas	51
Principales problemas	52
Función de las Pymes	53
Pymes en México	53
Clima Laboral y Pymes	54

Caso de Investigación

Análisis del Clima Laboral Caso Concorde Group S.A. de C.V.	55
Historia	55
Visión, Misión, Política	56
Principios	57
Organigrama	59
Procesos	60
Instalaciones	61
Clientes	61
Certificaciones	62
Productos	63
Objetivo de medición	64
Factores de medición	64
Evaluación y Validación de factores	65
Escala Likert	66
Preguntas por factor	68
Cuestionarios	70
Logística de aplicación	74
Encuestas aplicadas	74

Forma de Calificación	75
Clima laboral por antigüedad	76
Clima Laboral por tipo de trabajador	77
Clima Laboral por escolaridad	78
Clima Laboral por edad	79
Clima Laboral por género	79
Clima Laboral por Estructura Jerárquica	80
Clima Laboral por factor	81
Clima Laboral por área	82
Clima Laboral por área y factor	83
Clima Laboral por pregunta “Liderazgo”	84
Clima Laboral por pregunta “Oportunidades de Desarrollo”	85
Clima Laboral por pregunta “Trabajo en Equipo”	86
Clima Laboral por pregunta “Comunicación”	87
Clima Laboral CONCORDE	88
Indicador de Rotación	90
Indicador de Ausentismo	91

Conclusión General

Conclusión	92
Recomendaciones	93
Bibliografía	95

Anexos

Art. 123 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	96
Ley Federal del Trabajo (LFT)	96
Ley de Instituto Mexicano del Seguro Social (LIMMS)	96

INTRODUCCIÓN

La administración de la empresa es sin duda el arma más poderosa que tienen las organizaciones para poder establecer los principios que le permitan emprender, desarrollarse y consolidarse en el mercado. También sirve de base para poder administrar y optimizar eficiente y eficazmente los recursos de la empresa. En este tópico uno de los recursos que consideramos para efecto de esta investigación es el recurso humano y siendo más específicos nos enfocaremos en la percepción del trabajador sobre la empresa y como esta visión individual y de equipo llega a incidir no solo en los indicadores de capital humano, sino también en la productividad y rentabilidad de la empresa.

En los últimos años se han hecho muchas investigaciones para estudiar el clima laboral y la satisfacción del personal, una de las características principales de tales estudios es haber sido efectuados en grandes empresas. Sin embargo, la estructura empresarial en México esta mayoritariamente compuesta por Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Esta investigación trata de encontrar la relación existente entre el clima laboral con base en la medición de 10 factores que a nuestra consideración están presentes en toda empresa, independientemente del tamaño, giro o sector. Así mismo propone un cuestionario tipo Likert que sirva de herramienta para que las empresas puedan aplicarlo a criterio, como diagnóstico de su clima laboral. Por otra parte la mayoría de las acciones aplicadas para mejorar el clima laboral nos exponen una mejora de la satisfacción del personal, en función de los planes de acción establecidos para mejorar la percepción del trabajador; empero, como mencione en un principio no indagan sobre una relación directa entre los indicadores de productividad de la empresa; en el mejor de los casos investigan la relación del clima laboral únicamente con ausentismo y rotación de personal, en este caso sumaremos conceptos como costo laboral, siniestralidad y se tratara de analizar si existe una relación entre rentabilidad y satisfacción laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hablando de empresas uno de los principales temas es el relacionado a la productividad y la búsqueda de estrategias que permitan consolidar a la organización para poder así optimizar los recursos consolidando y aumentando la eficacia y eficiencia de la organización. Dentro de estos recursos se encuentra el capital humano; como es sabido las organizaciones podemos encontrar diferentes modelos de administración, estructuras organizativas, filosofías, políticas, procesos, normas, etc. sin embargo es el capital humano, bajo ciertas pautas, el que le da vida a estos principios y conceptos y bajo este actuar del recurso humano la productividad puede verse favorecida o afectada por el desempeño individual y de equipo.

La importancia del factor humano para el desarrollo y consolidación de las empresas ha tomado gran trascendencia. De los principales indicadores que la empresa puede analizar para determinar el comportamiento del capital humano y por concordancia como está afectando los niveles de productividad y rentabilidad en la empresa podemos enunciar los siguientes: rotación, ausentismo, siniestralidad, costo laboral, niveles de satisfacción por mencionar algunos y es en este último en el que para efectos de esta investigación haremos énfasis.

Con la premisa de que las empresas requieren personal motivado y comprometido se analizará que tanto el ambiente laboral y la satisfacción del personal influyen en la integración del personal con la empresa y cuál es su incidencia en la productividad y rentabilidad. Para tal efecto se plantean la necesidad de realizar una correlación de los índices de medición del capital humano:

- a) Rotación,
- b) Ausentismo,
- c) Siniestralidad,
- d) Costo Laboral

Con los niveles de percepción del trabajador del clima laboral imperante en su centro de trabajo. El clima laboral se basará en la percepción del trabajador en función de factores que se han definido y los cuales se enumeran a continuación.

- a) Liderazgo,
- b) Sentido de Pertenencia,
- c) Compensación,
- d) Oportunidades de Desarrollo,
- e) Seguridad Laboral,
- f) Cumplimiento de Políticas,
- g) Productividad,
- h) Comunicación
- i) Trabajo en equipo y
- j) Representación Sindical

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.- ¿El clima laboral afecta la productividad en la empresa?

2.- ¿El clima laboral afecta el desempeño del trabajador?

3.- ¿Tiene alguna relación la percepción del trabajador en la empresa sobre el clima laboral en función a su género, edad, antigüedad, grupo jerárquico, escolaridad, afiliación sindical?

4.- ¿Hay algún factor de clima laboral que preponderantemente afecte la productividad?

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia del clima laboral en la productividad de la empresa y su incidencia directa con los indicadores de gestión de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A) Elaborar un instrumento de medición estandarizado que permita la medición del clima laboral con base a los factores Liderazgo, Sentido de Pertenencia, Compensación, Oportunidades de Desarrollo, Seguridad Laboral, Cumplimiento de Políticas, Productividad, Comunicación, Trabajo en equipo y Representación Sindical (Para las empresas que tengan personal sindicalizado) y que sirva como herramienta diagnóstica en el desarrollo de las Pymes
- B) Aplicación de instrumento en una empresa
- C) Analizar la influencia del clima laboral en la productividad de la empresa por medio del análisis de la relación de indicadores de recursos humanos con los factores de medición de clima laboral.
- D) Proponer un instrumento estandarizado, válido, confiable y tropicalizado que sirva a las Pymes para la medición de su clima laboral.

JUSTIFICACION

La necesidad de tener un modelo de administración y gestionar eficientemente los recursos se ha convertido en una prioridad para las empresas y en una clave para poder consolidarse y crecer en este mundo globalizado, En este ámbito el ambiente laboral puede servir como una herramienta aliada para poder diagnosticar la situación del capital humano y conseguir estos objetivos. El contar con herramientas que nos permitan analizar la percepción del trabajador y a su vez establecer acciones para ofrecer a los colaboradores de las empresas un ambiente sano en donde se estimule la productividad es de gran valía para todo tipo de empresas.

El objetivo de crear un Instrumento de medición de ambiente laboral tiene la finalidad de servir a las empresas como base y guía para crear sus propios diagnósticos del capital humano. El crear un ambiente con sentido de pertenencia y motivación aunado a la competencia y capacitación a desarrollar en nuestro personal es una clave para la permanencia y desarrollo de las empresas. Así mismo se ofrecen una serie de factores que pueden utilizarse parcial y/o gradualmente o en su totalidad para poder obtener una fotografía de la percepción del trabajador. Para efectos de nuestra investigación es de vital importancia el relacionar estos factores con indicadores claves de rendimiento del capital humano con objeto de evidenciar y comprobar, en su caso si los cambios en la estructura y percepción del trabajador influyen en la productividad de la empresa.

Para efectos de validación del instrumento se realiza una prueba piloto en la industria automotriz CONCORDE GROUP S.A. de C.V.

HIPÓTESIS

H1: La percepción del trabajador sobre el clima laboral afecta la productividad en la empresa

H2: La percepción del trabajador sobre el clima laboral afecta su propio desempeño

H3: Hay una relación entre la percepción del clima laboral por parte del trabajador en función del género, edad, antigüedad, grupo jerárquico, escolaridad, afiliación sindical.

H4: Hay un factor preponderante del clima laboral que afecta la productividad personal y de la organización.

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos

El movimiento de la administración científica tuvo su impulso inicial con Frederick W. Taylor. En la última parte del siglo XIX e inicios del XX. Taylor acentuaba el valor del trabajo duro, el individualismo, así como a la idea de que cada hombre debía cumplir un rol social. Su enfoque mecanicista hacía referencia a la planeación, la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo. Se caracterizaba por escoger a los trabajadores mejor calificados, por medio de estudios de tiempos y movimientos, para analizar sus actividades y así capacitar a los demás trabajadores en la realización de tareas. Marco cinco principios generales de la administración:

1. - Substituir las reglas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. - Obtener armonía más que discordia en la acción de grupo.
3. - Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo caótico.
4. - Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.
5. - Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía

Taylor es generalmente reconocido como el padre de la administración científica, ya que probablemente ninguna otra persona ha tenido tanto impacto en los estudios de desarrollo de la administración., en su experiencia como aprendiz, capataz, maestro mecánico y después como ingeniero, Taylor tuvo la oportunidad de conocer, de primera mano, los problemas y actitudes de los trabajadores, así como de ver las grandes posibilidades de mejoramiento de la calidad administrativa.

A Henry Gantt Se le considera como el más seguidor de Taylor ya que por mucho tiempo trabajo colaborando con él; Gantt mostró un especial interés no solo teórico, sino práctico por el aspecto humano. Quizá su interés por el hombre es lo que lo hace más característico y lo que más destaca de él. Gantt enfatizó el hecho de que este está ligado con el entrenamiento de los trabajadores y que este y la capacitación son responsables de la administración.

Henry Ford utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Ford adoptó tres principios básicos:

- a) Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
- b) Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
- c) Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Posteriormente Henry Fayol realizaría importantes contribuciones a la teoría de la administración. Introdujo cinco principios básicos a la administración: Planeación, Organización, Ejecución, Coordinación y Control, las cuales han servido como cimiento para los procesos administrativos. Conceptos como división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, orden y espíritu de grupo son sus aportaciones.

Quizá el padre real de la teoría moderna de la administración sea Fayol. En su trabajo Fayol reconoce la necesidad de los principios y enseñanza administrativa, y dentro de los principios más relevantes podemos mencionar:

Autoridad-Responsabilidad, Fayol sugiere que la autoridad y la responsabilidad se vinculan, sugiriendo el surgimiento de la segunda en función de la primera.

Unidad de Mando, este principio dicta que las ordenes deben surgir de un solo mando y este a su vez debe transmitirse a los subordinados directos de cada nivel, con el afán de evitar confusiones y evadir responsabilidades.

Cadena escalar, Fayol hace referencia a la estructura organizacional, desde los niveles más bajos hasta los niveles más altos, y, por último,

Esprit de Corps, refiriéndose al trabajo en equipo y a la necesidad de comunicación y de una unidad de mando para poder lograr los objetivos.

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- 1) Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- 2) Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- 3) Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- 4) Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- 5) Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- 6) Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Lyndall F. Urwick distinguió la fase mecánica y la fase dinámica del proceso administrativo.

La fase mecánica la dividió en: Previsión, Planeación, Organización. Y la fase dinámica en: Integración, Dirección, Control.

Elton Mayo con su “escuela del comportamiento humano” esta fue echa como su nombre lo indica para enfatizar, que el comportamiento humano es la esencia de la administración, ya que la administración es hacer a través de otros, esto es la manera en que esos otros sientan, reaccionan y actúen necesariamente a las características de la administración. El principal énfasis de esta escuela es la motivación de los individuos como seres psicológicos, esta toma al individuo con todas sus relaciones, y de ahí su conexión tan grande con la escuela del sistema social. A la conclusión a la que llego Mayo fue que los factores técnicos y económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos. Sin embargo, los factores que influyen a las actitudes de los empleados y sus sentimientos son aquellos que surgen en la participación en los grupos sociales.

Otra escuela fue la empiriológica de Ernest Dale. Esta base se basó en el principal medio para transferir la experiencia los demás, esto es que la administración consiste en aprender a tomar decisiones en base al análisis de casos reales. Dale establece que uno de los mejores métodos para la enseñanza de la administración es el método de los casos, pero aún mejor el de simulaciones. Sus seguidores fueron Peter Drucker, Lawrence, Urwick.

La escuela racional postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias, el enfoque principal son los aspectos sociológicos y psicológicos que llevan a una decisión para poder tomar la más adecuada.

Sin duda alguna los conceptos burocráticos introducidos por Max Weber son un importante aporte a la ciencia administrativa, sin embargo, el aporte de Weber tiene más puntos en común con Fayol, es decir puede conceptualizarse como un enfoque mecanicista en donde la creatividad e innovación no pueden estar presentes.

Para comprender y aplicar adecuadamente las diferentes técnicas de la Administración, es necesario conocer los diferentes enfoques y tendencias, así como, la aplicación que las diferentes corrientes le han dado a través de la historia, a estas corrientes se les conoce con el nombre de Escuelas de la Administración Científica.

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La escuela de pensamiento administrativo es una corriente de ideas a través de la cual se concibe a la administración. Hay escuelas más amplias que otras, algunas de mayor impacto, pero todas ellas aportan para lograr una visión integral de la administración.

Dependiendo el autor que se consulte, se pueden identificar varias escuelas, las principales son (Administración, 2010):

- 1.- Escuela Empírica
- 2.-Escuela Científica
- 3.-Escuela de Relaciones Humanas
- 4.-Escuela Neoclásica
- 5.-Escuela de Sistemas

ESCUELA EMPIRICA

La experiencia es la fuente del conocimiento, es el factor fundamental. Se destacan factores que originan éxitos o fracasos en casos particulares para brindar enseñanzas generales a quienes deseen aprender.

Esta escuela se basa en las costumbres y con frecuencia se obtienen resultados favorables, aunque también muchas veces, mediocres, porque lo que es bueno para una empresa, generalmente no lo es para otras, es decir, no existe una generalización.

ESCUELA CIENTIFICA

Se caracteriza por utilizar el método científico aplicado a la administración, el cual está formado por pasos bien definidos y se ejecutan en un orden determinado. Los pasos definidos en este método científico se muestran a continuación (Administración, 2010):

- A) Identificación del problema: se define el objetivo y orienta toda la investigación hacia una meta específica.
- B) Obtención de observaciones preliminares: familiarización con los conocimientos existentes.
- C) Establecimiento de hipótesis: una vez manifestada se confirmará o desaprobará mediante los resultados obtenidos.
- D) Investigar cuidadosamente el problema, empleando tanto los conocimientos actuales como los experimentos controlados. Deben hacerse pruebas para establecer la consistencia de los resultados.
- E) Clasificación de los datos obtenidos: facilita el manejo de los datos, depende del problema y de la hipótesis.
- F) Manifestar la respuesta provisional al problema, se usan dos tipos de razonamiento: inductivo y deductivo.
- G) Ajustar y manifestar la respuesta al problema: se pone a prueba bajo las condiciones prescritas y se anotan los resultados.

Los primeros en utilizar este método en la Administración fueron Frederick Taylor y Henry Fayol, por eso se ha llamado a la escuela que ellos iniciaron como la Administración Científica.

Los elementos en que descansa la Administración Científica son los siguientes:

- Elevar la Administración a la categoría de ciencia y aplicar como tal.
- Seleccionar y desarrollar a los obreros y empleados por el método científico.
- Cooperación continua y sistemática entre la dirección y los trabajadores.
- Distribución equitativa del trabajo entre la dirección y los obreros.

La aplicación de las investigaciones de Taylor en las empresas de la época produjo un notable incremento en la productividad de estas, lo cual inició el desarrollo de la Administración y le otorgó a Taylor un lugar en la historia como el padre de la Administración Científica.

ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Surgió porque la Escuela Científica no proponía una armonía productiva en el centro de trabajo. La Escuela de Relaciones Humanas refuerza a la Científica con elementos de la sociología y la psicología. Su principal investigador es Elton Mayo.

Esta escuela hace referencia al bienestar de los trabajadores y a la participación activa de los grupos informales de trabajo en la organización, presta especial atención al comportamiento humano, tanto individual como grupal, y a la motivación como factor que mejora la productividad en la empresa. Además de Elton Mayo, se encuentran otros autores: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert, entre otros

ESCUELA NEOCLÁSICA

Esta escuela es contemporánea de la Escuela de las Relaciones Humanas, entre 1930 y 1948, es decir, entre la gran depresión económica y la segunda posguerra mundial. A pesar de ser contemporáneas su atención se centra en aspectos diferentes.

La escuela Neoclásica trató de continuar la búsqueda de la eficiencia, no en la conducta y el comportamiento como la Escuela de las Relaciones Humanas, sino en técnicas complementarias o suplementarias a las heredadas de la Escuela Científica, por ejemplo:

- Mayor automatización en sus procesos productivos.
- Menor utilización de mano de obra en trabajos de producción, transporte, carga, descarga y comunicación.
- Mayor cantidad de miembros, dado el crecimiento de las organizaciones.

- Mayor cantidad de fines a alcanzar en cada organización.

La Escuela Neoclásica dedico su esfuerzo a atender las necesidades siguientes:

- Adecuación de las técnicas de eficiencia a los cambios tecnológicos: sistemas automáticos de transporte, carga, descarga y comunicaciones.
- Adecuación de los procedimientos y principios de dirección a la mayor cantidad de miembros y de fines de las organizaciones.
- Formulación de principios de estructura y control para la dirección de las organizaciones.
- Formulación de principios de departamentalización y de autoridad funcional para atender la multiplicidad de fines organizacionales.

ESCUELA DE SISTEMAS

Es una escuela más contemporánea, surge en la década de los cincuentas y sesentas, cuando investigadores comenzaron a estudiar a las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas.

La Escuela de Sistemas se fundamenta en la llamada Teoría de Sistemas que es: “un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes” (Administración, 2010).

La Teoría de Sistemas hace ver a los directivos que una decisión tomada en un área de la empresa afectará a las demás que se encuentran en el sistema, por esto el trabajo debe ser coordinado en equipo para el alcance de los objetivos.

También considera a la administración como un sistema social, o de relaciones interculturales, por lo que tiene similitudes con la Escuela del Comportamiento Humano, ambas escuelas están basadas en la ciencia de la conducta.

Aunque existen otras corrientes, las mencionadas son las principales Escuelas de la Administración, pero sin importar la orientación de la escuela, todas se guían por el llamado Proceso Administrativo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

El administrador de una organización debe saber que sus responsabilidades incluyen la realización de cuatro funciones primarias: planeación, organización, dirección y control y de una función integrativa: la coordinación.

PLANEACIÓN

Es el proceso de orar hacia el futuro para determinar el curso de acción que a empresa deberá seguir para avanzar sus objetivos. La planeación debe caracterizarse por ser un proceso contante, debido a los continuos cambios de la industria y el mercado. Estas condiciones cambiantes significan que los planes pueden y deben reajustares y actualizarse continuamente.

La Planeación se define como: “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro” (Münch Galindo & García Martínez, 2012). Planear significa que se debe pensar con anticipación en metas y acciones, requiere definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para alcanzar esos objetivos, pero siempre basándose en algún método lógico, no en corazonadas. Sin la planeación las áreas funcionales de la empresa podrían tener propósitos distintos, lo que impediría que la organización alcanzara sus objetivos. El resultado de la Planeación es la elaboración de uno o varios planes, que presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Los planes, además, son guía para:

- Conseguir y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Realizar, por parte de los miembros de la organización, actividades encaminadas a alcanzar los objetivos utilizando procedimientos adecuados.

- Vigilar y medir el avance en la obtención de los objetivos e imponer las medidas correctivas, de ser necesario.

La Planeación implica seguir una serie de pasos para elaborar el Plan. El primer paso es formular los objetivos de la organización, a continuación, se establecen las estrategias para alcanzar los objetivos, después se diseñan las políticas y finalmente un programa o cronograma de actividades. Debido a que la Planeación siempre se hace a futuro, el tiempo y los recursos son fundamentales, de acuerdo con su duración los planes pueden ser (Münch Galindo & García Martínez, 2012):

- ✓ Corto plazo (menos de 1 año)
- ✓ Mediano plazo (de 1 a 3 años)
- ✓ Largo plazo (más de 3 años)

ORGANIZACIÓN

Esta se refiere a la correlación entre los componentes básicos de la empresa, para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. esta función puede incluir las actividades de definición de tareas, selección y colocación de empleados, definición de autoridad y responsabilidades y sus respectivas relaciones. La Organización se define de la siguiente manera de acuerdo con Münch Galindo y García Martínez (2012): “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. En otras palabras, organización se refiere a ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa. También produce la estructura de las relaciones de una compañía, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes. La Organización, al igual que la Planeación es parte importante del Proceso Administrativo, debido a que:

- + Observa por completo y a detalle todo lo que la Planeación indica sobre cómo debe ser una empresa.
- + Es el punto de enlace con las otras etapas del Proceso Administrativo.

DIRECCION

Es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. A la dirección se le define así: “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (Münch Galindo & García Martínez, 2012). Es la fase en la que se consigue de forma efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad de un superior, ejercida a base de decisiones. Sin embargo, dirigir no es fácil, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen sus tareas, los directivos tratan de convencer a los demás miembros de la empresa para que siguiendo los pasos de la Planeación y la Organización alcancen los objetivos de la empresa. Los gerentes deben establecer el ambiente adecuado de trabajo y ayudar a sus empleados para que hagan su mejor esfuerzo.

CONTROL

Esta función proporciona los medios adecuados para revisar que los planes trazados se implanten de forma correcta. Münch Galindo y García Martínez (2012) definen al Control así “evaluación y medición de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”. En ocasiones al Control se le asocia con vigilancia de las actividades para asegurarse que se están cumpliendo como fueron planeadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Sin embargo, esta supervisión en ocasiones conduce a la molestia de los trabajadores de la empresa. Desafortunadamente los directivos de la empresa no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. Mientras más ayude a los directivos a alcanzar las metas de la empresa, mejor será el Sistema de Control.

La función del Control es asegurarse de que las actividades de los trabajadores son las adecuadas para alcanzar los objetivos. Para llevar a cabo esta actividad, el Control tiene tres elementos primordiales

- ✚ Establecer estándares.
- ✚ Medir los resultados reales comparándolos con los estándares.
- ✚ Tomar medidas correctivas, en caso de ser necesario.
- ✚

La importancia del Control radica en que es enlace entre el inicio y el fin del Proceso Administrativo, además es la única manera en que los directivos saben si los Planes se están cumpliendo o no y por qué razón es así.

Finalmente, el Proceso de Control permite a la empresa ir en la dirección correcta, sin desviarse de sus objetivos, las normas son un medio de controlar las acciones de los empleados, aunque establecer lineamientos es parte del Proceso. Las medidas correctivas son un ajuste en los planes.

COORDINACIÓN

Es una de las funciones más importantes dentro de la administración, ya que consiste en integrar a las demás funciones en una meta unificada, diseñada de manera especial para las necesidades de la organización. En la práctica, las fases del Proceso Administrativo no se encuentran de forma aislada, sino interrelacionadas de forma que no se logra distinguir cuándo termina una y empieza la otra o cuántas funcionan al mismo tiempo.

RELACIONES LABORALES

El mundo de la organización se refiere a todo complejo de las fuerzas sociales, instalaciones físicas y factores económicos que tiene que ver con el trabajo alrededor de la organización, estos factores influyen de manera directa o indirecta en la percepción, actitudes, conductas, expectativas y sobre la misma productividad del trabajador

EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE

Los experimentos realizados en la fábrica Hawthorne forman la punta de lanza de la importancia de las relaciones humanas en el ámbito de trabajo, Hawthorne perteneciente a la Western Electric Company. George A. Pennok desarrollo estudios a cerca de 30,000 trabajadores en pos de encontrar cuales eran los factores influyentes en la eficiencia del trabajo, en primera instancia utilizando mediciones acerca de la iluminación en el lugar de trabajo. A estos estudios se unió Elton Mayo prestigioso docente de la universidad de Harvard. En estos estudios se pudo observar lo que se conocería como el “Efecto Hawthorne”, el cual se explica en el aumento de productividad independientemente de los efectos de los diferentes grados de iluminación, lo que dio por conclusión que los trabajadores aumentaban su productividad por el sentido de importancia que sentían al ser escogidos y tomados en cuenta, así como la confianza y el trabajo en equipo.

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Dentro de los estudios de administración General se puede señalar que el factor humano, es el común denominador de la eficacia de los demás factores, ya que estos son operados por personas, es decir los mejores sistemas, los mejores equipos, los mejores procesos sirven de poco si son manejados con apatía, desgana, o en el mejor de los casos el no saber manejarlos bien.

La administración de Recurso Humano presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación entre las cuales podemos encontrar: manejo de personal, relaciones industriales, relaciones laborales, relaciones humanas en el trabajo, administración de personal, administración de recursos humanos, sin embargo, e independientemente de su denominación podemos señalar que tienen como objetivo:

- ❖ Lograr que el personal al servicio logre los objetivos organizacionales
- ❖ Proporcionar una fuerza laboral eficiente
- ❖ Coordinar el esfuerzo de grupos
- ❖ Elevar la productividad del personal
- ❖ Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, así como la creación de condiciones satisfactorias
- ❖ Resolver eficazmente los problemas que se susciten en la relación laboral

El concepto de Recursos Humanos varía de acuerdo al contexto en que se encuentre y a los diferentes autores, porque este término se puede referir a las personas que laboran en una organización o un área funcional de la empresa. El Recurso Humano es fundamental para que una empresa logre sus objetivos, ésta es la razón por la que las organizaciones llevan a cabo el Proceso para la Administración de Recursos Humanos y que tiene la finalidad de ubicar al personal que va a colaborar aportando a la institución sus conocimientos teóricos y operacionales, experiencia y fuerza física.

Señalando lo que explica Sastre (2003) la implicación estratégica de los Recursos Humanos implica, destacar la importancia del factor humano como ventaja competitiva, analizar las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.

Dentro de las actividades de Recursos Humanos encontramos las siguientes:

NECESIDAD DE LA EMPRESA: Es la primera etapa, surge al identificar que es necesario contar con nuevo personal en la organización, debido al surgimiento de una vacante laboral o a un puesto de nueva creación, solo que a estos posibles colaboradores es necesario atraerlos, hacerles saber que existe esa oportunidad de trabajo y que la organización está dispuesta a otorgarla.

ANÁLISIS DE PUESTO: Consiste en definir las actividades y requerimientos que un puesto requiere para ser desempeñado, en este menester se relacionan los documentos de descripción de puestos y perfil del puesto.

RECLUTAMIENTO: Consiste en la búsqueda y selección del candidato ideal en base al perfil y la descripción del puesto, generalmente se presenta una terna que se asemeja lo más posible a los requerimientos especificados. Los principales puntos para esta selección son la escolaridad, la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

Chiavenato (2011), define Reclutamiento como: “Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. También se puede definir como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. La finalidad del Reclutamiento es conseguir un grupo de candidatos, entre más numeroso mejor, que permita hacer una selección de los empleados calificados necesarios en el momento oportuno. Las personas que serán llamadas a cubrir un puesto pueden ser individuos externos o bien, personal que ya labora en la empresa y que busca una reubicación y/o promoción.

Existen entonces dos tipos de Reclutamiento, el interno y el externo, ambos con características, ventajas y desventajas específicas.

RECLUTAMIENTO INTERNO: La vacante será cubierta con personal que ya labora en la empresa, el empleado será promovido o transferido. Para llevar a cabo el Reclutamiento Interno es necesario realizar las siguientes actividades.

- ✚ Colocar avisos de vacantes en lugares visibles de la empresa como murales, tableros y boletines.
- ✚ Revisar los archivos del personal para ubicar a los empleados que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia requerida para desempeñarse en el puesto.
- ✚ Revisar los resultados en las evaluaciones de desempeño, para conocer si el trabajador, debido a su rendimiento podría ocupar la vacante.
- ✚ Revisar la capacitación y entrenamiento que ha recibido el empleado, por parte de la empresa o de alguna fuente externa, que puede contribuir a cubrir la posición.

Utilizar el reclutamiento interno presenta las siguientes ventajas

- ✚ Limita los despidos al colocar al personal en el puesto para el cual está capacitado.
- ✚ Si es una promoción o ascenso se convierte en un factor de motivación, porque el empleado siente que la empresa lo toma en cuenta y puede visualizar su progreso al interior de la misma, en este caso también se consigue fidelidad por parte del trabajador.
- ✚ Es conveniente para la empresa, que ya conoce al trabajador y su rendimiento, evitando así las sorpresas que pudiesen presentarse.
- ✚ Como es al interior de la empresa, es más económico, porque se ahorra en gastos relacionados con la colocación de anuncios en diferentes medios y los relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- ✚ Es rápido, únicamente hay demoras al llevar a cabo el procedimiento de transferencia o ascenso, el empleado ya está familiarizado con la organización disminuyendo el tiempo de adaptación.
- ✚ Existe competencia, al considerar que la oportunidad se otorga a quien demuestra las habilidades y capacidades necesarias.

Sin embargo, también pueden presentarse desventajas al realizar el Reclutamiento Interno

- ✚ Se limita el talento disponible al no dar oportunidad a candidatos externos.
- ✚ En caso de ascenso se puede presentar pérdida de autoridad, sobre todo cuando existe afinidad con los subalternos.
- ✚ Si el ascenso es sólo por antigüedad en la empresa, los empleados pueden suponer que únicamente lo conseguirán después de muchos años de trabajo.
- ✚ Al promover al trabajador hasta un puesto para el cual su preparación, capacidad y experiencia no son suficientes, es decir, se vuelve incompetente, lo que puede transformarse en desmotivación.
- ✚ Pueden presentarse despidos en el caso de que la persona sea ascendida y no se desempeñe satisfactoriamente en el puesto, debido a que muchas veces no hay posibilidad de regresar al puesto anterior.
- ✚ Cuando existen candidatos internos que fueron considerados para una vacante y al final se elige a personal externo, es posible que los trabajadores que no fueron

tomados en cuenta se desmotiven, depriman o incluso consideren presentar su renuncia.

RECLUTAMIENTO EXTERNO: Aquí, la vacante de trabajo será ocupada por personal ajeno a la empresa, es decir, que no colabora en la organización pero que tiene interés por hacerlo.

El Reclutamiento Externo se realiza utilizando alguna de las siguientes fuentes

- ✚ Cartera de Reclutamiento. Consultar archivos de candidatos espontáneos que se presentaron en la empresa y que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores. Lo importante es que la organización tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se pueden presentar en cualquier momento, aunque no tenga vacantes. La finalidad es garantizar la existencia de un conjunto de candidatos en caso de presentarse una eventualidad, por lo que debe ser una actividad continua e ininterrumpida. Se debe estimular la llegada.
- ✚ Recomendaciones Internas. Tiene bajo costo, alto rendimiento y poca inversión en tiempo, es ventajoso porque en puestos especializados los trabajadores de la organización pueden conocer colegas que cumplan con el perfil requerido. Además, la persona recomendada probablemente se desempeñe adecuadamente como forma de agradecimiento con quien lo recomendó. Finalmente esta forma de reclutamiento refuerza la organización informal, lo que permite una mejor colaboración
- ✚ Anuncios en la puerta de la empresa. También tiene bajo costo, pero su efectividad depende de factores como localización de la empresa y visualización de los anuncios. Es un medio estático y se usa para reclutar personal operativo
- ✚ Anuncios de prensa. Es considerada como una de las formas más eficaces de atraer candidatos. Se dirige al público que tiene acceso a los medios impresos. Deben redactarse cuidadosamente e incluir los datos del contacto

- ✚ Agencias de reclutamiento tradicionales y online. Son empresas que actúan como enlace entre las vacantes y los candidatos. Proporcionan personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Son útiles, especialmente las agencias online, porque pueden abarcar muchos candidatos en poco tiempo, sin embargo esta fuente de reclutamiento es de las más costosas, ya que se contrata una empresa especializada pero se compensa con el ahorro de tiempos.
- ✚ Contactos con sindicatos, asociaciones gremiales, universidades y escuelas. No tiene la efectividad de las otras fuentes, pero involucra a otras organizaciones en el Reclutamiento. Algunas empresas envían material de comunicación a estas instituciones, especialmente universidades y escuelas como apoyo a bolsas de trabajo
- ✚ Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, formando organismos de reclutamiento que son financiados y operados por las mismas empresas, de esta forma tiene una mayor cobertura

Ventajas del reclutamiento externo:

- La organización se enriquece con ideas y experiencias nuevas de parte del personal contratado de forma externa, el cual proporciona formas de resolver los problemas que tal vez la empresa no ha considerado.
- Mantener actualizada a la compañía respecto a otras que actúan a su alrededor.
- Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo que realizaron otras empresas o los mismos candidatos.

Principales desventajas del reclutamiento externo:

- ✚ Se presenta frustración de parte del personal interno, que está a la espera de una promoción o transferencia, porque considera que tiene preferencia alguien venido de afuera de la organización.

- ✚ El candidato admitido requiere de un tiempo de adaptación al nuevo cargo, a la empresa y su cultura.
- ✚ Es costoso, en la mayoría de los casos involucra pagar un servicio: anuncio de prensa, agencia de empleo, entre otros.
- ✚ Es menos seguro, porque no se conoce a los candidatos totalmente.

En conclusión, el Reclutamiento es un proceso selectivo, busca atraer más y mejores candidatos, para lograrlo es necesario que la empresa tenga una buena reputación y ubicación además de ofrecer un trabajo atractivo. También permite contar con candidatos adicionales, en caso de ser necesario

SELECCIÓN: el siguiente paso en el Ingreso a la Empresa, y una vez realizado el Reclutamiento es la Selección de Personal. Selección de Personal se define como “El proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto.”

Chiavenato (2011) lo define así “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.” Se debe entonces escoger, de entre todos los candidatos captados por el Reclutamiento, a los que más se ajustan a las necesidades de la organización, comparando las cualidades que tenga cada uno con la exigencia del puesto que pretende ocupar.

La importancia de seleccionar adecuadamente al personal radica en:

- ✚ Suministrar a la empresa de las personas adecuadas para su funcionamiento, lo cual permite una menor capacitación y tiempo de adaptación a la organización además de mayor productividad y eficiencia.
- ✚ Colocar al individuo en el puesto apropiado de acuerdo a sus características personales, con eso se logra que esté satisfecho con su trabajo y una permanencia mayor dentro de la empresa.

La Selección requiere de técnicas para llevarla a cabo con éxito, estas técnicas varían de empresa a empresa y deben ajustarse a las necesidades que tenga cada vacante.

Las técnicas que se utilizan, permiten escoger a la persona adecuada de conformidad con el puesto solicitado. En el proceso se identifican dos momentos, el primero cuando se determina cuáles candidatos reúnen los requisitos mínimos solicitados para cubrir la vacante (por ejemplo: edad, escolaridad, experiencia y habilidades, permitiendo eliminar a los aspirantes que no los cumplan). El segundo es un análisis minucioso aplicando entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimiento, examen físico y/o médico (de ser necesario) y, si la vacante lo requiere y una investigación socioeconómica.

La primera Selección suele hacerse mediante una Entrevista Preliminar, en la que se pretende detectar, los aspectos más ostensibles de los candidatos y su relación con los requerimientos del puesto. Todo esto con el objetivo de identificar a los candidatos que no reúnen los requisitos solicitados. En esta entrevista también se le informa al aspirante sobre la naturaleza del trabajo, remuneración y prestaciones, para saber si cumple con sus expectativas. Una vez realizada la Entrevista Preliminar y se escogieron los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que la empresa solicita, se procede a realizar entrevistas y pruebas más a fondo.

ENTREVISTA DE TRABAJO: las Entrevistas de Trabajo son conversaciones, con un entrevistado y uno o varios entrevistadores, son formales y profundas, tienen como objetivo buscar a la persona adecuada para un puesto de trabajo evaluando más ampliamente al solicitante. Permite la comunicación bidireccional, en la cual los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Las Entrevistas pueden realizarse de diversas formas, que dependen principalmente del número de entrevistados y de la cantidad y calidad de la información que la empresa quiera del candidato. Las más usuales, de acuerdo con Aragonés Sánchez (2010):

- ✚ No Estructurada. Conocida también como no dirigida, su principal característica es que no tiene preguntas elaboradas previamente, es abierta, el entrevistador en los puntos de interés de acuerdo a las respuestas del candidato, lo que la vuelve flexible. Un inconveniente que tiene este tipo de entrevista es que puede pasar por alto información relevante al desviarse de los puntos de interés.

- ✚ Estructurada. También llamada dirigida. En este tipo de entrevista el entrevistador tiene un guion preestablecido, es decir, sigue una secuencia de preguntas que le realiza a todos los candidatos. Se aplica con facilidad, sobre todo a grupos numerosos de solicitantes.
- ✚ Mixta o semi estructurada. Es una combinación de la Estructurada y la No Estructurada, permite la comparación entre varios candidatos y la profundización en características específicas de cada candidato.
- ✚ Panel de entrevistas. Intervienen varios entrevistadores, no solo uno, que hacen preguntas al aspirante, permite utilizar Entrevista Estructurada, No Estructurada o Mixta, dependiendo de los panelistas. Puede intimidar al candidato respondiendo varias preguntas de varias personas al mismo tiempo.

EVALUACIONES DE SELECCIÓN: Después de haber entrevistado a los candidatos, se procede a la aplicación de diversas pruebas, para saber si el aspirante posee conocimientos específicos de acuerdo con el puesto a ocupar. La aplicación de las pruebas, así como su número dependen de las necesidades que la organización tenga. Las pruebas que se aplican a los candidatos son, principalmente de tres tipos.

- ✚ Pruebas psicológicas. Se enfocan en la personalidad del candidato, miden principalmente temperamento; habilidad lógica, de raciocinio y en ocasiones manual; imaginación; percepción y creatividad.
- ✚ Pruebas de conocimiento. Miden la habilidad verbal, espacial y numérica. Determinan la información o conocimientos que posee el examinado sobre cultura general principalmente.
- ✚ Pruebas de desempeño. Analizan las habilidades de los candidatos para ejecutar funciones de su puesto. En algunos casos pueden incluirse simuladores de trabajo, que permitirán observar al candidato en el lugar de trabajo en condiciones controladas.

Sin importar el tipo de Prueba que se aplique, es necesario recordar que deben cumplir con los requisitos de confiabilidad (que mida de una manera consistente) y validez (registrar realmente lo que se quiere registrar).

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS. Después de haber presentado las Pruebas, o incluso mientras el aspirante está presentándolas, se procede con la verificación de las referencias, este punto, tiene como objetivo constatar la veracidad de la información que el candidato ha proporcionado a la empresa, debido a que muchos especialistas de los Recursos Humanos desconfían de los datos proporcionados por el solicitante, sobre todo cuando son proporcionados por referencias personales. En la práctica la Verificación de las Referencias se hace por teléfono, ya que ahorra tiempo y favorece la imparcialidad. La confirmación de los datos se hace, de preferencia, con los supervisores anteriores, a los cuales se les debe preguntar principalmente: Puesto ocupado por el candidato, razones por las que dejó el empleo anterior, tiempo que estuvo en el puesto y salario previo. Es necesario actuar con cautela cuando el supervisor anterior describe aspectos negativos del candidato, ya que pueden influir disgustos personales. Hay que recordar siempre que las amistades están dispuestas a elogiar al recomendado.

REVISIÓN MEDICA: es de los últimos pasos del proceso de selección, generalmente es costoso debido principalmente a que debe ser realizado por especialistas con los que la empresa no cuenta De todas las pruebas que se pueden aplicar, el Examen Médico, no es tan necesario, únicamente se efectúa cuando las características del puesto así lo requieran o cuando la empresa lo requiera por alguna de las siguientes razones:

- ✚ Verificar la salud del candidato para conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser contraindicada de acuerdo al trabajo a realizar.
- ✚ Comprobar si el trabajador usa normalmente sus sentidos, así como su agudeza.
- ✚ Buscar algún defecto en el trabajador que lo predisponga a sufrir accidentes laborales y orientarlo en caso de ser necesario.
- ✚ Investigar el estado general de salud del colaborador.
- ✚ Ser la base de exámenes posteriores que son requisito para la empresa.
- ✚ Beneficiar al trabajador, y mejorar su eficiencia en el trabajo.

CONTRATACIÓN: en esta etapa se le comunica al candidato que ha pasado las pruebas, que pasará a formar parte de la empresa, también es apropiado comunicarse con los aspirantes que no fueron seleccionados e informarles de la decisión.

Ahora es necesario que el nuevo trabajador complete los pasos que cada empresa considera para su incorporación oficial, se necesita integrar su expediente de trabajo y, de acuerdo a la Ley, firmar un contrato. El procedimiento a seguir incluye los siguientes pasos:

- ✚ Entrevista de contratación, donde al nuevo trabajador se le debe proporcionar información sobre: fecha de inicio de labores, horario, sueldo y prestaciones firma del contrato de trabajo, que de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo puede ser individual o colectivo, esto también depende de la forma en que la empresa trabaje.
- ✚ Efectuar los trámites legales de afiliación al IMSS.
- ✚ Registros, aunque cada empresa lo hace de diferente manera, generalmente se realizan los siguientes: Expediente del trabajador y Hoja de Servicios.

EXPEDIENTE: el expediente del trabajador se construye con todos los documentos que forman el historial del empleado en la organización, los cuales se incluyen en una carpeta. De acuerdo con Arias Galicia (2012), los papeles son:

- ✚ Solicitud de empleo, quizá se incluyan documentos anexos como: cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificados de estudios.
- ✚ Copia del contrato de trabajo.
- ✚ Avisos de alta al sindicato, en caso de que exista uno.
- ✚ Aviso de alta al Seguro Social.
- ✚ Registro Federal de Contribuyentes o la copia de solicitud de inscripción.
- ✚ Aumentos de sueldo.
- ✚ Evaluación del desempeño.
- ✚ Cualquier otro documento que la empresa considere necesario.

Es común pensar que la Contratación es el paso final de la Administración de los Recursos Humanos, sin embargo, es necesario hacer un seguimiento del trabajador, una vez que ya es parte de la empresa.

TIPOS DE CONTRATO: En México, en la Ley Federal del Trabajo vigente, se establecen de forma general dos tipos de relaciones laborales:

- ✚ Individual, cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado.
- ✚ Colectiva, el celebrado entre uno o varios sindicatos y uno o varios patrones o sindicatos de patrones.

Además, sin importar el tipo de relación laboral, los contratos, de conformidad con el Artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo se clasifican según su duración y pueden ser: “para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o a capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.”

Finalmente, todos los contratos celebrados en México, no importando si se refieren a una relación individual o colectiva de trabajo deben contener datos específicos que también están estipulados en la Ley Federal del Trabajo vigente en los Artículos 25 y 391, para las relaciones individuales y colectivas respectivamente

INDUCCIÓN: Refiere a la integración efectiva del trabajador al sistema de trabajo y filosofía de la empresa, así como a sus procesos, políticas y normatividad aplicable. La inducción, que se define como proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.” (Torrealba, Vera, & Cortés, 2007). Por su parte Münch Galindo & García Martínez (2012) definen a la inducción como “El conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.” Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").” (Chiavenato, 2011).

Además, la Inducción que se realiza en las empresas es importante, porque ayuda al nuevo trabajador a adaptarse a la empresa, disminuyendo su tensión y nerviosismo, y tiene como principal objetivo orientarlo acerca de los fines de la empresa, su estructura y las funciones que desempeñará dentro de ella. Finalmente permite la incorporación del empleado al grupo de trabajo ya integrado por sus demás compañeros. (Chiavenato, 2011).

La Inducción también es un proceso y sus etapas son (Torrealba, Vera, & Cortés, 2007):

- ✚ Bienvenida: su finalidad es recibir a los nuevos trabajadores, se hace de forma cordial, permitiéndoles sentirse a gusto
- ✚ Introducción a la Organización: en esta etapa se le da a conocer al nuevo trabajador información general de la empresa, por ejemplo: misión, visión, historia, actividad que desarrolla, objetivos, organigrama, reglamentos, subordinados, compañeros, etc.
- ✚ Evaluación y Seguimiento: su propósito es mejorar el programa de inducción, mediante la retroalimentación y, de ser necesario, realizar ajustes.
- ✚ Proceso de Enseñanza: en este caso se observa al nuevo trabajador realizando las tareas para las cuales se le contrató y hacerle las observaciones necesarias, también permite estimular su participación.

Hay que recordar que la Inducción también se puede llevar a cabo con los empleados que han sido trasladados o ascendidos dentro de la organización.

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN: persigue dotar al trabajador de los elementos técnicos, cognitivos y destrezas para desempeñar su puesto de trabajo. Según Chiavenato (2011), “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.”

La Capacitación tiene los siguientes objetivos:

- ✚ Fomentar el desarrollo de los empleados y como consecuencia el de la empresa.
- ✚ Proporcionar conocimientos destinados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- ✚ Disminuir los riesgos de trabajo.

- ✚ Ayudar a aumentar la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Hay que diferenciar la Capacitación de otros términos como Entrenamiento y Adiestramiento. Entrenamiento es “la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación” (García López, 2011) y Adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

Capacitación es uno de los medios más efectivos para formar de manera permanente a los recursos humanos de las empresas, en relación con las funciones que deben desempeñar en el puesto de trabajo por eso es necesario llevarla a cabo; tanto la empresa como el trabajador se ven beneficiados por la Capacitación, para ambos es importante debido, principalmente, al avance del conocimiento y la tecnología.

Además, algunas razones para impartir capacitación en las organizaciones son:

- ✚ Crear mejor imagen de la empresa
- ✚ Mejora la relación jefe-subordinado
- ✚ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ✚ Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo

Para los trabajadores:

- ✚ Elimina los temores de incompetencia
- ✚ Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- ✚ Desarrolla un sentido de progreso

Además, la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo 153-A, menciona “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad...” lo que convierte a la Capacitación en obligatoria en el territorio mexicano.

La misma Ley Federal del Trabajo, en el Capítulo III BIS, regula lo referente a Productividad, Formación y Capacitación de los trabajadores, en los Artículos que componen este Capítulo se menciona la obligatoriedad, tanto de patrones como trabajadores, de dar y recibir capacitación, los términos en los que se debe dar y los objetivos de proporcionarla, además de las sanciones por su incumplimiento.

Para que la capacitación se efectiva debe cumplir con la función de formar educar sistemáticamente a los trabajadores, como es un proceso constante y permanente, debe ser planeado, de esta manera, los trabajadores podrán desempeñar bien su trabajo. (García López, 2011). Como la Capacitación debe ser planeada, es necesario que siga una serie de pasos para llevarla a cabo. Estos pasos son:

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC): Es necesario realizar una investigación para conocer las carencias que puede tener un trabajador, hay que aplicar las técnicas adecuadas para detectar las necesidades, de esta forma no hay pérdida de tiempo. Es importante poder cuantificar la falta de habilidades en términos de productividad, de forma objetiva y medible.

Las técnicas e instrumentos más comunes utilizados en la DNC son:

- ✚ Encuesta: es un cuestionario diseñado de forma previa, las respuestas se dan por escrito.
- ✚ Entrevista: es un diálogo entre el empleado y personal especializado.
- ✚ Observación: es analizar la conducta en el trabajo y compararla con el ideal esperado.

CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES: Una vez definidas las necesidades de la empresa se deben clasificar y jerarquizar, cuáles son las más urgentes o importantes, las que deben ser atendidas de inmediato y las que se pueden programar a largo plazo. La forma común de jerarquizar las necesidades de capacitación es: personales, grupales, por nivel, del puesto, atención inmediata, solución a mediano plazo, instrucción sobre la marcha, necesarias fuera de horario de trabajo, las que la empresa puede resolver por sí misma, contratar a capacitadores externos.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Los objetivos deben ser claros, precisos y medibles porque, más adelante serán evaluados. Pueden establecerse diferentes tipos de objetivos por ejemplo: de productividad, desempeño, conocimientos, entre otros.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: El programa de capacitación debe incluir: los objetivos, el contenido, recursos (virtuales y físicos), fechas, horarios y duración, facilitadores (internos y/o externos), participantes, presupuesto, seguimiento, evaluación y horas hombre para la empresa.

EJECUCION DE LA CAPACITACIÓN: En este paso se lleva a la práctica el programa de capacitación, hay que motivar e involucrar a los participantes, establecer una buena comunicación con ellos, mantener el control del grupo y vigilar el desarrollo del programa, para que, en caso de ser necesario, se hagan ajustes.

Los programas de capacitación se llevan a cabo conforme a las necesidades de la empresa, por eso también se toma en cuenta la duración de los mismos.

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN: Es la comprobación de los resultados del programa de capacitación, puede llevarse a cabo al inicio, durante o al final del curso. Las observaciones permitirán conocer si el plan tuvo el éxito esperado o se tienen que hacer mejoras

DESARROLLO DE PERSONAL: El Desarrollo del Personal se define como:

“La educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.” (Hill, Estrada, & Bosch, 2003); otra definición de desarrollo es, “Un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético y su preparación para el desempeño de funciones más complejas.” (Pérez, 2012).

Es muy fácil confundir la Capacitación y el Desarrollo, porque la diferencia está en función de lo que se desea alcanzar, aunque ambas son actividades educativas. Los principales beneficios del Desarrollo de Personal para la empresa y el trabajador son los siguientes (Pérez, 2012):

- ✚ Ayudar al lograr los objetivos de la empresa, principalmente a largo plazo, otorgando las capacidades necesarias.
- ✚ Reducir el tiempo de aprendizaje.
- ✚ Mejorar la eficiencia y la efectividad.
- ✚ Permite al personal desarrollar sus habilidades naturales.

Para ayudar al personal y a la empresa a lograr el Desarrollo deseado, se suelen aplicar las siguientes técnicas:

- ✚ Rotación de Puestos: consiste en trasladar a una persona de un departamento a otro, con la finalidad de aumentar su experiencia e identificar sus fortalezas y debilidades.
- ✚ Estudios Básicos: en este caso el trabajador está bajo las órdenes directas del gerente general o de la persona que va a reemplazar, esto garantiza que los colaboradores estén capacitados, especialmente para los puestos clave.
- ✚ Aprendizaje activo: esta técnica permite a los aspirantes analizar y resolver problemas que se presentan en otros departamentos

Desarrollo Organizacional: Refiere a la estructura organizacional y su optimización, implica el análisis de los organigramas y de las plantillas de trabajo, así como su optimización.

Competencias Laborales: Va de la mano con la capacitación y se refiere a la evaluación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, así como su desarrollo.

Evaluación de Desempeño: Consiste en evaluar el desempeño laboral de los empleados, con el propósito de valorar al trabajador en la ejecución de sus tareas, así como encontrar fortalezas y áreas de oportunidad.

Administración de personal: consiste en la administración de las incidencias del personal, así como los requerimientos legales que implica el pago de la nómina.

Relaciones Laborales: Gestiona las relaciones obrero patronales en búsqueda de mejores condiciones para empresa y trabajador.

Seguridad y Salud: Se encarga del cumplimiento de las normas oficiales mexicanas en materia de salud y seguridad, con el propósito de prevenir riesgos de trabajo enfermedades profesionales.

Valuación de Puestos: Consiste en el análisis de las responsabilidades y alcances de un puesto, de la equidad y competitividad de la remuneración, valorada en función del mercado laboral.

La búsqueda de una organización ideal que refleje los objetivos de la empresa en situaciones ordinarias y extraordinarias es el impulso de la planeación, Si el personal disponible no encaja en la estructura ideal y no puede o no debe ser hecho a un lado, la única elección que se presenta es modificar la estructura para que se adapte a las capacidades, actitudes o limitaciones actuales, o desarrollar el capital humano con el objetivo de disminuir el gap e inclusive preparar a las personas para afrontar nuevos retos y responsabilidades., sin embargo debe hacerse la observación que para tomar estas decisiones debemos analizar los objetivos de la organización ya que cualquiera de los dos caminos implicará una decisión que afectará el rumbo de la empresa.

Planear la estructura de la organización nos permitirá determinar las necesidades futuras del personal y los programas de capacitación requeridos, más aún la planeación de la organización puede revelar las debilidades, la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras y las practicas obsoletas. En estos casos vale la pena pensar en conceptos como reorganización con el propósito de enfrentar nuevos retos y hacerle frente a las circunstancias que se asumirán en el futuro inmediato. Estas circunstancias pueden implicar cambios en las operaciones, en líneas de productos, en nuevas técnicas de producción o ciclos de negocios.

Toda estructura de organización puede ser granizada, incluso una elemental, ya que esta gráfica solo indica la forma en que los departamentos están unidos, siguiendo líneas principales de autoridad, a estas gráficas las podemos llamar organigramas y puede

concebirse como la fotografía de la organización, ya que en ella podemos vislumbrar los componentes de la organización y cómo interactúan unos con otros.

Un elemento indispensable para cualquier organización son las descripciones de puesto, como complemento a la planeación organizacional, estos documentos se conforman e informan de las responsabilidades del titular del puesto, las líneas de comunicación interna y externa, los objetivos del puesto y los indicadores por los cual deberá ser evaluado. Este documento tiene muchos beneficios, orientan a las personas en lo que debe hacerse y por consiguiente a la obtención de resultados, se evidencian las negligencias y las carencias del trabajo realizado. Ubica a la posición de trabajo y proporciona elementos para decidir si la posición es necesaria para el logro de los objetivos.

La efectividad de la organización también reside en la cultura organizacional, ya que inciden directamente a las funciones administrativas de la planeación, organización, integración, liderazgo y control.

En el ámbito organizacional, la cultura puede definirse como el conjunto de comportamientos, creencias, valores que los miembros de la organización tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que la gente hace, piensa y dice, lo que implica que la cultura de una organización tiene largos periodos de estabilidad y los cambios en esta no se dan de manera rápida, con frecuencia la cultura dicta la forma en que la gente debe comportarse.

Los administradores, especialmente los de alta dirección, pernean el clima de la empresa, sus valores influyen en la dirección del negocio. Aunque el termino de valor puede definirse de una manera distinta, también puede ser descrito como una creencia permanente sobre lo que es apropiado y sobre lo que no es correcto. En síntesis, los valores pueden considerarse como una parte de lo que constituye una ideología que pernea las decisiones cotidianas.

CLIMA LABORAL

El clima laboral se refiere a la percepción que el individuo, en este caso el trabajador, tiene acerca de la organización. Chiavenato (2011) define que el clima laboral “Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.”. Por su parte Reyes (2001) describe 7 principios base para la

coordinación entre empresa y trabajador, los cuales sirven como base para vislumbrar los intereses que son comunes tanto a empresa como a trabajador.

- a) Interés común de que la empresa subsista.
- b) Interés común de que la empresa mejore.
- c) El abatimiento de costos, refiriéndose al mantenimiento de equipos y a la optimización de recursos y sistemas.
- d) El desarrollo del personal
- e) Tener condiciones óptimas en materia de seguridad e higiene
- f) Conseguir una convivencia amable y satisfactoria
- g) Las relaciones publicas y el prestigio social que la empresa obtiene y que repercuten en sus trabajadores y empleados

Estos principios sirven de base para contemplar y poder proponer en primera instancia una métrica del ambiente laboral. Algunos de los principios propuestos por Reyes incluso tienen actualmente un sustento legal, razón por la cual es importante parametrizarlas y establecer acciones al respecto.

Sin embargo hay otro tipo de factores como señala Guzmán (1963) “La organización se refiere, en su esencia, a la vida participada, al convivir, a la conducta del grupo o del individuo, pero en relación con los demás”, por tanto, se considera imperante la necesidad de contemplar los procesos de integración en el ámbito del trabajo en equipo, liderazgo y comunicación en la organización para dar un panorama más amplio a la concepción de clima Laboral.

El Clima Organizacional no es tangible, sino algo que el individuo percibe aunque no esté consciente de los factores que lo componen, lo cual dificulta su medición. (Brunet, 2011).

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Martínez (s.f.) indica que las características del Clima Organizacional repercuten sobre la motivación del personal y en su comportamiento. Para Martínez Mansilla (2005) las características que presenta el Clima Organizacional son:

- ✚ Externo a la persona, es el entorno que lo rodea.
- ✚ Existe dentro de la empresa, es distinto fuera de ella.
- ✚ Depende de la percepción de cada individuo, por lo que es distinto para cada trabajador.
- ✚ Es permanente, es decir, los cambios deben ser graduales para que las empresas mantengan cierta estabilidad en el clima laboral.
- ✚ Modifica el comportamiento de los miembros de la organización.
- ✚ Ejerce influencia en factores como el compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa.
- ✚ Los trabajadores modifican el Clima Organizacional y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- ✚ Las variables utilizadas para medir el Clima Organizacional afectan al ambiente de la empresa, del mismo modo en que las variables también se ven influidas por el Ambiente Laboral.
- ✚ Inconvenientes como Rotación y Ausentismo son síntomas de un mal Clima Organizacional en la empresa, indican insatisfacción por parte de los empleados.

Identificar y conocer las características del Clima Organizacional en la empresa es fundamental para el buen desempeño de la misma. Pero también hay otras razones que vuelven importante al Clima Organizacional.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tomando como base a Brunet (2011), existen tres razones por las que es importante analizar y diagnosticar el Clima Organizacional en una empresa:

- 1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir con estas razones, se puede aplicar un control sobre el Clima Organizacional, para ayudar a la forma en cómo se está administrando la empresa, pero es necesario saber cómo medirlo.

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Conocer el Clima Organizacional de una empresa proporciona información sobre el comportamiento de los trabajadores al interior de la misma, también permite hacer una retroalimentación y de ser necesario introducir cambios planificados, en actitudes y conductas de los miembros de la organización. “La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.” (Martínez, s.f.).

Para hacer el análisis del clima laboral existen modelos que implícita o explícitamente sientan bases para poder sustentar la relevancia de un buen clima laboral en la organización. Entre las cuales encontramos las siguientes teorías

TEORÍA DE MASLOW

Hablando de clima laboral vale la pena recordar la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, donde postula que la acción humana va encaminada a la satisfacción de necesidades que a su vez tienen una clasificación jerárquica. Esta pirámide se conforma de cinco escalas, en donde Maslow postula que solo se puede avanzar en la pirámide si las necesidades más básicas (las de la base de la pirámide) han sido satisfechas. Todas las personas tienen necesidades, las necesidades reflejan las cosas que una persona necesita para poder desempeñarse satisfactoriamente. todo comportamiento humano esta dirigido a satisfacer las necesidades subyacentes y esta motivación de hacer las cosas es la fuerza motriz que hace girar a las organizaciones. Esta motivación puedes ser positiva o negativa, influyendo ciertamente en la dinámica organizacional.

La importancia de comprender las necesidades sociales, abarca la planificación y la toma de decisiones, al estar consiente de estas necesidades podemos valorar el impacto de realizar ciertas acciones, inclusive de la implantación de las estrategias planeadas y el costo beneficio que tendrá en el ambiente laboral de la organización, también puede reflejar los cambios que pueden suscitarse por algún cambio tecnológico, legislativo, organizacional, funcional u operativo. La teoría de Maslow explica que las necesidades que presentan los individuos deberán satisfacerse para poder pasar al siguiente nivel. esta teoría es muy valiosa para entender y explicar porque los empleados se comportan de la forma en que lo

hacen en el trabajo. Cuando las necesidades del empleado son satisfechas, la respuesta inmediata será una actitud más favorable hacia la organización y a los trabajadores que le son asignados

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Son requerimientos v básicos que un empleado debe tener, comida, agua, aire

NECESIDADES DE BIENESTAR Y SALUD

Estas toman sentido si las relacionamos con las condiciones inhóspitas que la organización tiene para realizar las funciones laborales, estas se cumplen básicamente por la seguridad y salud laboral

NECESIDADES SOCIALES

Incluyen la necesidad de pertenecer, de ser aceptado, de dar y recibir amistad y amor. esto se cumple en las organizaciones con la integración de grupos y equipos de trabajo

NECESIDADES DEL “YO”

Incluyen la estimación propia, y la reputación. durante el proceso de maduración de una persona surge la necesidad de ser independiente, y este principio también se aplica a lo laboral, los empleados deben recibir algún grado de reconocimiento en el desempeño de sus labores, el reconocimiento influye directamente en el estatus del trabajador en la organización, este estatus es la posición relativa que una persona guarda con respecto a u grupo. los símbolos de estatus son las evidencias de la posición social.

NECESIDADES DE ACTUALIZACIÓN PERSONAL

Se refiere a cuando el trabajador es consciente de todas sus potencialidades laborales y se empeña en desarrollar su competencia para afrontar nuevos retos en todos los ámbitos de su vida.

Empatando estos conceptos a el ambiente laboral podemos hacer inferencias lógicas sobre la percepción del trabajador, por ejemplo: si el sueldo que percibe por el desempeño de sus actividades es insuficiente para poder cubrir sus necesidades alimenticias y de vivienda, no podemos esperar que este colaborador se sienta seguro y estable en su trabajo, mucho

menos que se sienta identificado con la organización. Por otra lado, puede haber diferencias sustanciales entre los individuos en referencia a la naturaleza de los motivos, debido a estas diferencias las personas contestan de diferente forma a los incentivos, no solamente buscan cosas diferentes en sus empleos, también el modo de satisfacer sus necesidades es diferente. En contra parte y concluyendo podemos determinar que si podemos proporcionar un ambiente en donde las necesidades del trabajador puedan ser cubiertas y en donde los incentivos estén en función de esa satisfacción, podemos tener a un trabajador motivado y comprometido y haciendo alusión a lo señalado por Vroom (1990) "Cuanto más motivado este un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad"

TEORIA "X" y "Y" DE MCGREGOR

La teoría "X" y teoría "Y" de Douglas McGregor sugiere que la administración debe empezar con la pregunta básica sobre la manera en que los administradores contemplan la relación con los demás, por tanto la teoría de McGregor requiere cierto pensamiento sobre la percepción de la naturaleza humana.

SUPOSICIONES DE LA TEORIA "X"

- ✚ Los seres humanos sienten un rechazo inherente al trabajo.
- ✚ Debido al rechazo, la gente debe ser forzada, controlada y dirigida en la aplicación del esfuerzo adecuado hacia el logro de objetivos.
- ✚ Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desea evitar la responsabilidad, cuentan con poca ambición y sobre todo quieren seguridad.

SUPOSICIONES DE LA TEORIA "Y"

- ✚ El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso.
- ✚ El control, externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir un esfuerzo dirigido, existen el autocontrol y la autodirección.

- ✚ El grado de compromiso hacia los logros es proporcional al tamaño de las recompensas por su logro.
- ✚ Los seres humanos en promedio aprenden a aceptar la responsabilidad y a buscarla.
- ✚ La capacidad para solucionar problemas se distribuye ampliamente en la organización.
- ✚ Las potencias intelectuales son solamente usadas parcialmente en el trabajo.

McGregor indica que estas no son reglas generales, simplemente son puntos a desarrollar y los cuales deben ser comprobados en la realidad, las teorías “x” y “y”, nos proporciona un panorama pasivo-pesimista y otro activo-optimista del desempeño del recurso humano.

TEORIA ERG DE ALDELFER

La Teoría ERG de Aldelfer es similar a la de Maslow, sin embargo, postula solo tres niveles de necesidades: existencia, realización y crecimiento. Aldelfer sugiere que un ser humano puede estar motivado por necesidades de distintos niveles en un mismo tiempo. También señala que en casos de frustración las personas pueden canalizar su atención hacia niveles del mismo nivel.

Un ejemplo de esto es cuando un trabajador va a su empresa porque está motivado para ganar dinero, pero también porque se siente motivada por las buenas relaciones que imperan en su lugar de trabajo.

TEORIA BIFOCAL DE HERZBERG

Frederick Herzberg realizó ciertas modificaciones a la teoría de necesidades de Maslow, enfocándose en encontrar solo dos niveles sobre la motivación, Herzberg descubrió la existencia de elementos de insatisfacción, que no tenían ninguna relación con la motivación (supervisión, condiciones laborales, etc), en otras palabras si estas condiciones

existen en el plano laboral, no causan satisfacción, sin embargo su ausencia provoca insatisfacción., a estos Herzberg los llamo factores de mantenimiento, de higiene o de contexto laboral. En su segundo nivel ensillo ciertos satisfactorio todos vinculados al ambiente laboral (trabajo desafiante, responsabilidad, crecimiento, reconocimientos)

TEORIA DE EXPECTATIVA DE VROOM

Victor Vroom, desarrolló la teoría de la expectativa, Vroom señala que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo atribuye a su objetivo y de la oportunidad que el contempla para alcanzarlo:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{expectativa}$$

en donde fuerza es poder de motivación de una persona, valencia es el poder de la preferencia de un individuo por u resultado en particular y expectativa es la probabilidad de que una acción específica conduzca al resultado esperado, en otras palabras la fuerza siempre estará en función de la valencia y la expectativa, ya que si alguna de ellas presenta carencia el resultado será negativo.

TEORIA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

Un factor importante en la motivación consiste en la percepción de individuo sobre la justicia de las recompensas, la teoría de la equidad se refiere a los juicios subjetivos de un individuo sobre la justicia de la recompensa recibida, en relación con los insumos(Esfuerzo, experiencia, educación, etc.) J. Stacy Adams ha desarrollado los conceptos fundamentales de esta teoría; Si las personas se sienten injustamente recompensadas, experimentaran insatisfacción y por consiguiente reducirán la calidad y la cantidad de su trabajo. Si las personas perciben recompensas equitativas, probablemente continuaran con su nivel; si las personas consideran que sus recompensas son mayores probablemente aumentaran su compromiso.

TEORIA DEL REFORZAMIENTO DE SKINNER

B.F. Skinner desarrollo una controversial teoría sobre los motivantes, este enfoque se denomina, refuerzo positivo o modificación de la conducta, sostiene que los individuos pueden ser motivados por un diseño adecuado de su ambiente laboral, así como el reconocimiento sobre su desempeño y que el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos.

PyMES

Con el surgimiento de la revolución industrial el mundo cambio por completo, aparecieron inventos de todo tipo, hasta llegar a la producción y consumo en masas y a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio, sin embargo se debe recordar que toda empresa grande alguna vez fue pequeña, en la actualidad la pequeña y mediana empresa constituyen el centro del sistema económico del país. El crecimiento de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad y a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y servicios. Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía.

Algunos consideran que una pyme es aquella empresa que ocupa un numero reducido de gentes, algunos mas solo consideran que la pequeña y mediana empresa es de ámbito local, en ciertas palabras, un pequeño establecimiento. También existen los criterios de ingresos para poder determinar si un negocio, entra en esta clasificación.

CLASIFICACIÓN

La clasificación de las empresas está en función de su número de trabajadores y del monto de sus ventas anuales como podemos observar en la siguiente tabla

TAMAÑO	SECTOR	Num. Trabajadores	Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo Combinado
Micro	Todas	Hasta 10	hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	de 11 a 30	de \$4.01 a \$100	93
	Industria y Servicios	de 11 a 50	de \$4.01 a \$100	95
Mediana	Comercio	de 31 a 100	de \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	de 51 a 100		
	Industria	de 51 a 250		250

Tope Máximo Combinado= (trabajadores) X10% + (ventas anuales) X 90%

(Autoriza propia en base a criterios publicados en el DOF el 30 de julio de 2009)

Además de los 4 millones de empresas existentes en el país el 99% es una pyme, las cuales garantizan el 78% de la fuerza laboral del país y una participación de 54% del PIB del país. sin embargo y pese a su mayoría, se estima que solo entre el 25 y 30 % de estas empresas podrán sobrevivir más de dos años. De estas empresas podemos decir que menos del 1% exportan sus productos.

CARACTERÍSTICAS

Las pequeñas y mediana empresas se enfrentan a un sin número de situaciones que pueden ser cruciales en el logro de sus objetivos, la mayoría de estas empresas poseen características comunes que pueden identificarse en su labor diaria. La poca o ninguna especialización en la administración, en muchas ocasiones la dirección de la empresa se encuentra en una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no están capacitadas para desarrollar su función. Esta situación es una de las de mayor peligro para la subsistencia de la empresa.

La falta de acceso a capitales, es una situación cotidiana en la pequeña empresa, debido a la ignorancia sobre fuentes de financiamiento y su forma de operación, la siguiente es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante posibles problemas financieros.

La posición poco dominante en el mercado limita a trabajar en un mercado muy reducido, por tanto, las operaciones pueden verse repercutidas.

PERSPECTIVAS

En México, hablando sobre las pymes el 65 % son empresas de tipo familiar, este dato implica una serie de dificultades para la consolidación de la empresa, ya que al tratarse de empresas familiares los nexos filiales de los dirigentes de la empresa muchas veces nubla la buena toma de decisiones, además tomando la falta de preparación o preparación empírica por parte de los emprendedores podemos explicar el fracaso de la mayoría de estas organizaciones.

Las perspectivas de este tipo de empresas según Robinson están dirigidas a la generación de nuevos productos y servicios y el avance tecnológico, así como un aumento en la

especialización, es decir, la generación de productos que son útiles solo en la combinación con otros productos.

Otra perspectiva que tienen las pequeñas y medianas empresas es debido a su desarrollo, la mayoría de estas empresas inicia de forma muy modesta y experimentan solo un crecimiento moderado y es precisamente en estos instantes en que en algunas empresas se considera el concepto de fusión.

PRINCIPALES PROBLEMAS

Los problemas a los cuales se enfrenta la pyme pueden ser variados, pero dentro de toda la gama de dificultades podemos observar algunas constantes: El financiamiento, la falta de asesoría, una deficiente administración, recursos humanos no calificados, desconocimiento de mercados, una mala organización, la inexperiencia e ineptitud gerencial se pueden perfilar como las principales causas del fracaso de las pymes.

Según el estudio realizado por Rodríguez Valencia (2009) podemos enumerar un sin número de causas del fracaso de una empresa, sin embargo a continuación mencionamos las principales causas del cierre de una empresa, esta lista es importante debido a que nos señala la pauta de intervención y desarrollo que debemos considerar para intervenir en alguna empresa, las principales causas son: negligencia, fraude, falta de experiencia, falta de experiencia administrativa, experiencia desbalanceada, incompetencia del gerente y desastre.

La principal causa de fracaso en una pequeña y mediana empresa es la incompetencia gerencial con un 41% de las razones, dejando a la experiencia desbalanceada en un 21.6%, por lo tanto la falta de conocimiento, habilidades y actitudes es la principal causa del fracaso organizacional, con respecto al desbalanceo, nos referimos a la centralización de la atención a una sola área (generalmente donde el gerente tiene mayor experiencia) desatendiendo las demás, en otras palabras la falta de visión global del negocio, haciendo caso omiso a las relaciones con ciertos factores y la real capacidad de las diferentes áreas.

FUNCIÓN DE LAS PyMES

La pequeña y mediana empresa cumplen una función definida dentro del desarrollo del país, entre ellas podemos mencionar.

Llenar huecos en la producción, existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo cuando las demandas son reducidas o por su naturaleza son pequeñas, tal que las grandes empresas no pueden enfocar sus esfuerzos en este tipo de productos, es en esta circunstancia que la pequeña y mediana empresa se integran a la perfección a la cadena productiva.

Crear y fortalecer una clase empresarial, la pequeña empresa constituye una escuela en donde los futuros empresarios, administradores y técnicos pueden desarrollar su conocimiento y su experiencia para resolver problemas que la misma empresa demanda.

Generación de empleos, la mayoría de los empleos generados en el país son generados por la pequeña y mediana empresa, el surgimiento cada año de nuevos negocios permite ampliar la cartera de empleos en el país en donde las personas pueden establecer una relación laboral que permita a la pequeña empresa lograr su objetivos e incidir directamente en los índices de empleo del país.

PyMES EN MÉXICO

Según Joaquín Rodríguez Valencia (2009) en comparativa con otros países nuestra situación de la pequeña y mediana empresa pueden definirse de acuerdo a las siguientes características.

- a) Está en vías de desarrollo
- b) Capacidad económica limitada en comparación con los países desarrollados
- c) No exporta en cantidades considerables
- d) Carente clase directiva
- e) La mayor parte de estas empresas no utiliza los principios científicos de la administración.

CLIMA LABORAL Y PyMES

Como hemos señalado una de las principales causas del fracaso de una empresa es el no contar con la gente capacitada para ejercer su función y esta a su vez se ve influenciada por el tipo de liderazgo ejercido dándole matices a las relaciones internas y a la percepción que el trabajador tiene de su empresa.

El clima laboral es un indicador que nos permite ver cómo están percibiendo los empleados a las partes integrantes de la organización, sean estas características tangibles o intangibles, así como demostrar el nivel de compromiso que se puede esperar de ellos en base a las condiciones imperantes en la organización.

Podemos inferir a partir del clima organizacional que tan funcional está resultando la operación del negocio y relacionando con otros indicadores podemos determinar el impacto que el factor humano está teniendo en el logro de los objetivos empresariales.

Para las Pymes es de vital importancia mantener un clima laboral sano que permita sacar lo mejor en conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano con el propósito en primera instancia de logra los objetivos y de optimizar la operación y como segundo de fortalecer el capital intelectual de la empresa, el garantizar el mayor esfuerzo y de formar los planes de atracción y de retención que nos permita tener personal competente, capacitado y comprometido.

ANALISIS DEL CLIMA LABORAL “CASO CONCORDE GROUP S.A. DE C.V.”

HISTORIA

Concorde Group se encuentra localizada en Periférico Ecológico No. 17 y es una empresa dedicada a la manufactura de partes automotrices moldeadas con recubrimiento textil, así como a la fabricación de tapetes delanteros y traseros.

Concorde Group nació en el año 2002 con capital Norteamericano con su casa matriz Acord Inc. la cual se encuentra ubicada en Detroit, Michigan, USA y se dedica a la fabricación de productos de ensamble de interiores para la industria automotriz. El proyecto inicial de arranque era la fabricación de tapetes para Jetta y New Beetle del consorcio Volkswagen. En el año 2006, Concorde Group es adquirida por inversionistas mexicanos provocando que el vínculo con la empresa Acord, Inc. terminara.

En el año 2009 se realiza una alianza comercial con la empresa Jugla de México, S.A. de C.V., que como dato curioso “dicha empresa había sido su mayor competencia”, esta alianza fortaleció a ambas empresas y nos ha traído nuevos clientes y proyectos que nos permite ser hoy una empresa más estable y rentable.

Para 2010 Concorde diversifica sus productos y obtiene el proyecto de producción de la cajuela del Jetta Hibrido también del grupo Volkswagen, posteriormente en 2012 obtiene los proyectos de cajuela del VW Golf A7 y en 2013 del modelo VW Golf A7 Variant.

Para 2014 se obtiene la un nuevo negocio para producir la cajuela de la camioneta Q5 de la empresa AUDI, mientras que para 2016 se gana el proyecto VW Tiguan.

VISIÓN

La Visión como compañía Concorde Group es:

Consolidar al GRUPO como un proveedor de piezas textiles moldeadas dentro de la industria automotriz. Diversificar la cartera de clientes en tapetes, utilizando tecnologías y medios que garanticen la calidad del producto, siendo ejemplo de servicio para nuestros clientes y personal.

MISIÓN

La misión como compañía Concorde Group es:

Cumplir ampliamente las necesidades de nuestros clientes y las expectativas de nuestros accionistas, siendo un grupo rentable.

POLÍTICA

Política de Calidad como compañía Concorde Group es:

En nuestro Grupo, estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes; mediante el liderazgo en Calidad y Servicio, a costos competitivos; utilizando la mejora continua dentro de nuestros procesos, cumpliendo con objetivos, siguiendo nuestro sistema de administración de calidad; cuidando la integridad de nuestro personal y medio ambiente, con la normatividad correspondiente.

PRINCIPIOS

Los principios Concorde Group constituyen el cimiento de la organización y nos servirán como guía para poder realizar nuestra visión y nuestra misión a través de una cultura de ética.

ACTITUD DE LOGRO: Es hacer que las cosas sucedan en tiempo y calidad y no permitir que las circunstancias u otras personas nos impidan desarrollar nuestro trabajo. Yo soy responsable de cumplir con los objetivos que me establecieron y no permitir que otras personas me impidan alcanzar mis metas.

TRABAJO EN EQUIPO: Laborar con la mentalidad que somos una compañía y no varios departamentos, trabajar unidos para alcanzar los objetivos de Concorde. Para alcanzar los objetivos de Concorde debemos caminar hacia la misma dirección y entender que si no desarrollo mi trabajo puedo afectar el trabajo de los demás y viceversa.

CREATIVIDAD: Sustentadora de nuestra mejora continua, re-ingeniería y desarrollo; la adquirimos y la impulsamos. Desde que nacemos tenemos esta capacidad la cual vamos desarrollando en el día a día para resolver diferentes situaciones que se nos van presentando, en nuestro trabajo la utilizamos para poder realizarlo mejor y en menos tiempo.

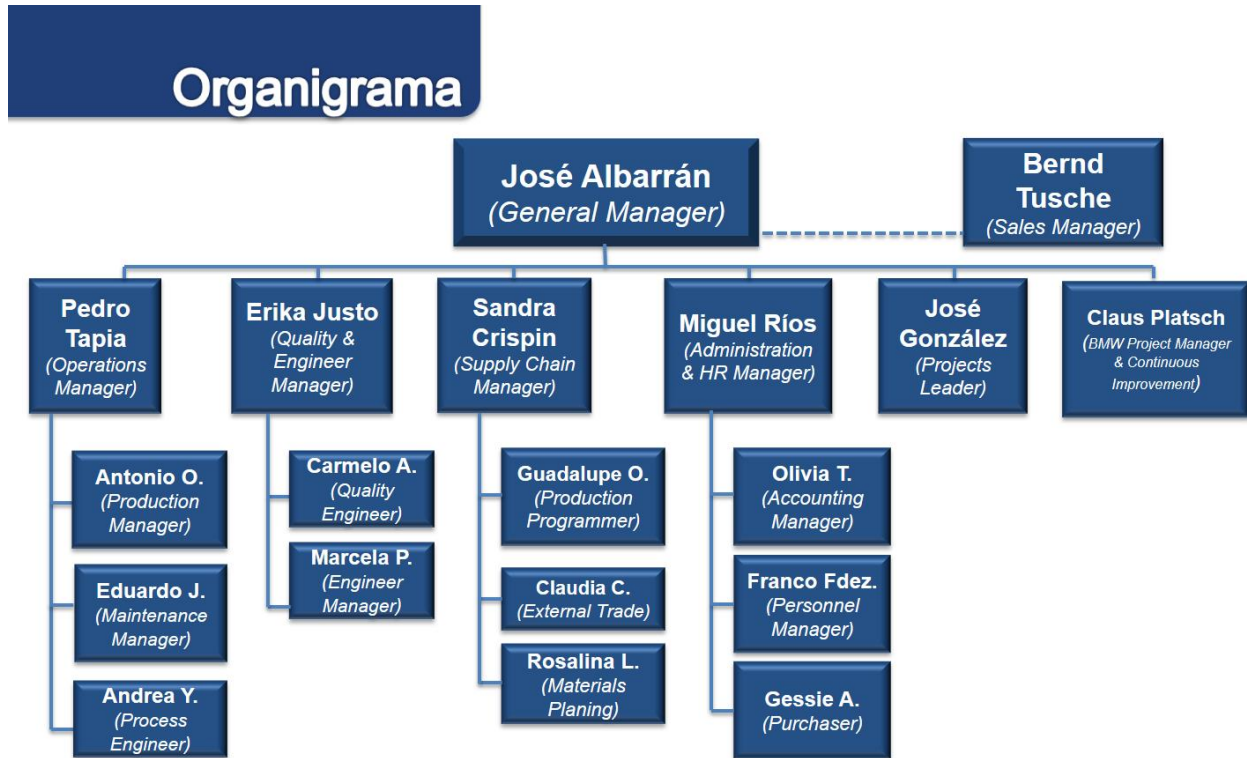
RESPONSABILIDAD: Compromiso de cumplir en el tiempo requerido, para no generar desconfianza, desperdicio y evitando duplicar el trabajo. Debo enfrentar con inteligencia, esfuerzo, interés, creatividad y convencimiento las situaciones que se me presentan para que nada me impida realizar mi trabajo.

ACTITUD POSITIVA E INVOLUCRAMIENTO: Clave para lograr un ambiente de trabajo que sea, aunque exigente, cordial y altamente productivo. Hacer de mi lugar de trabajo un lugar agradable, donde mi compromiso con la empresa me deje una gran satisfacción y se refleje en mi desempeño laboral.

SERVICIO AL CLIENTE: Nuestros clientes son nuestros socios y nuestro éxito depende del éxito de nuestros clientes. Debemos caminar de la mano con nuestros clientes para llegar hacia el mismo fin con el compromiso de cumplir sus necesidades.



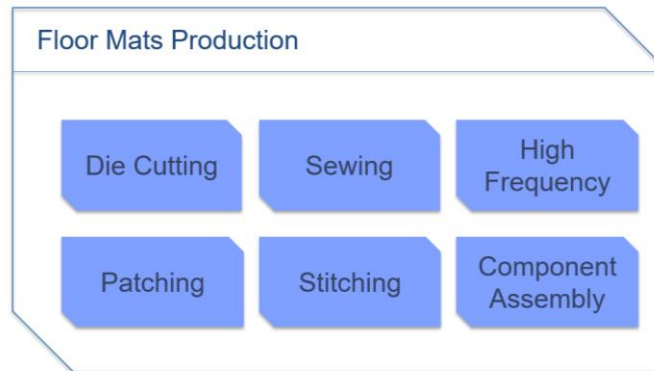
ORGANIGRAMA



Concorde Group tiene un equipo de trabajo está conformado por 210 colaboradores.

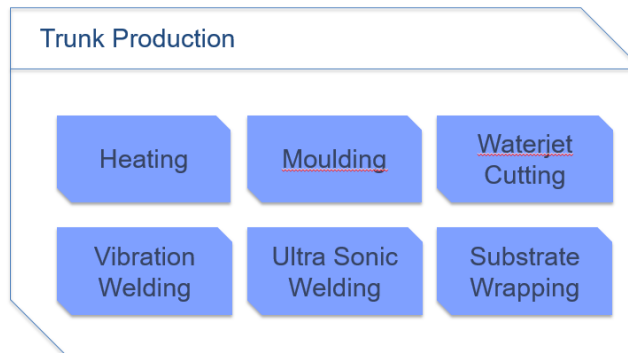
PROCESOS CONCORDE GROUP TAPETES

Processes



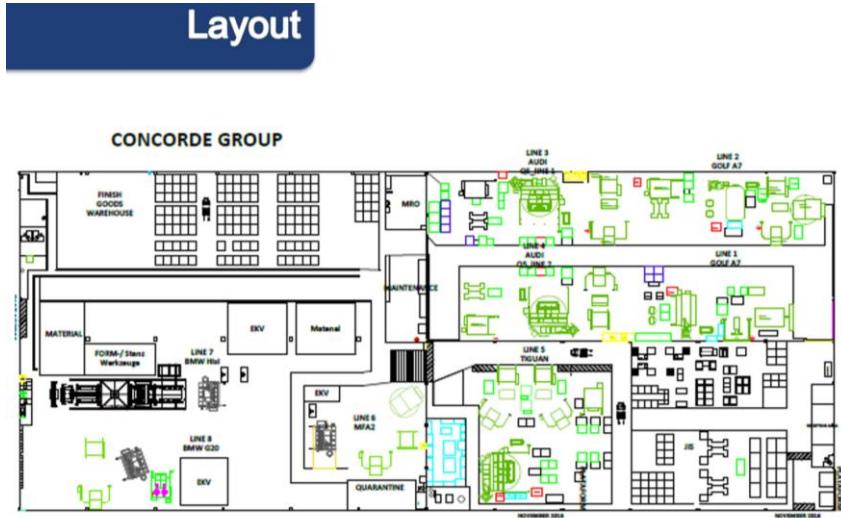
PROCESOS CONCORDE GROUP MOLDEO

Processes



INSTALACIONES

Concorde tiene una nave de 6,000 metros cuadrados en donde tienen los procesos productivos, procesos logísticos y de soporte.

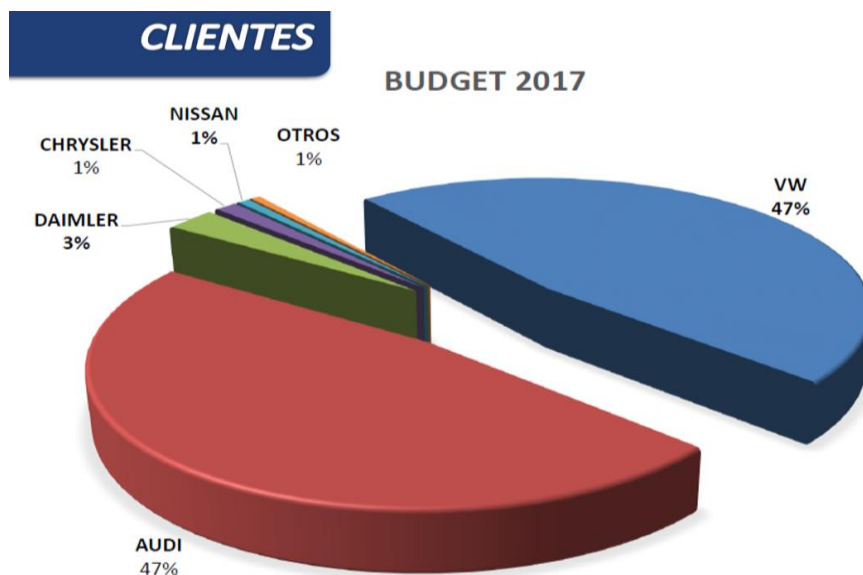


CLIENTES

La industria automotriz está liderada por muy pocas empresas ensambladoras, y nuestra participación ante ellos es como un potencial proveedor mexicano comprometido a ser altamente competitiva.



La distribución de la venta de acuerdo a los clientes es:



CERTIFICACIONES

Asimismo, Concorde Group cuenta con certificaciones ISO/TS 16949:2009 estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz e ISO 9001:2015 estándar internacional de carácter certificable que regule los sistemas de gestión de la calidad.

Certifications



PRODUCTOS

Products:

Jetta Hybrid
Golf Limousine
Golf Variant
Tiguan LWB
Audi Q5



OBJETIVO GENERAL DE LA MEDICION

Medir y evaluar la forma en que los colaboradores perciben a la empresa, así como definir las acciones necesarias para mejorar el nivel de productividad, seguridad, orgullo de pertenencia, motivación y compromiso con la empresa.

FACTORES DE LA MEDICION

Los ítems de la escala están relacionados directamente con los factores que se describen a continuación:

1.- Relaciones interpersonales y trabajo en equipo: Grado en que los colaboradores se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

2.- Liderazgo: Grado en que los jefes apoyan, estimulan, premian y sancionan a sus colaboradores.

3.- Sentido de pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación, la integración y la motivación en la empresa.

4.- Compensación: Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

5.- Estabilidad, promoción y plan de carrera: Grado en que los colaboradores ven en la empresa posibilidades de desarrollo y un buen futuro.

6.- Seguridad y Salud en el trabajo: Grado en que los colaboradores perciben, conocen y se apegan a las normas de seguridad y salud establecidas.

7.- Políticas y procedimientos: Grado en que los colaboradores perciben y cumplen las Políticas y Procedimientos de la Empresa.

8.- Productividad: Grado en que los colaboradores están comprometidos y se responsabilizan con relación a sus objetivos y programas.

9.- Comunicación: Grado de eficacia en la difusión de objetivos, proyectos, resultados e información necesaria en las diversas áreas de la Empresa, a fin de involucrar y comprometer al colaborador en el logro de los objetivos.

10.- Representación Sindical: Grado de percepción del desempeño del Sindicato y delegados sindicales.

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE FACTORES

Las respuestas del instrumento se evaluarán de acuerdo a las siguientes opciones:

- + Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Pocas Veces y Nunca.
- + Para efectos de puntaje se establecen puntuaciones de 100, 80, 60, 40 y 20 respectivamente para cada respuesta.
- + Los cuestionarios constaran de 60 preguntas para sindicalizados y 55 para personal no sindicalizado

Los ítems serán revisados por un experto para revisar contenido y redacción, para tal efecto de selecciono a la empresa CECAPRO, expertos en consultoría y gestión de competencias laborales. Los ítems deben ser positivos para evitar en todo momento negaciones y están acompañados por 6 ítems de confiabilidad para efectos de validez del instrumento.

Los resultados se analizarán estadísticamente y se presentaran por factor y se buscaran establecer las relaciones correspondientes con los indicadores en 2 momentos. para tal efecto se aplicará la primera medición en un momento determinado, mismo en donde se recopilarán los indicadores de productividad correspondientes y en una segunda fase se aplicarán nuevamente el instrumento, una vez tomadas acciones de mejora y se volverá a recopilar los indicadores clave. Bajo este supuesto se podrá analizar y comprobar las hipótesis correspondientes en base a la relación que se obtenga de las variables. Por otro lado, también se analizará la percepción del clima tomando en cuenta la posición jerárquica, el género, la antigüedad, edad, escolaridad y por área.

ESCALA LIKERT

En la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones, se suele utilizar la escala de Likert. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Su aplicación ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de los años y en la actualidad, luego de 77 años, continúa siendo la escala preferida de casi todos los investigadores.

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas.

La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert (psicólogo creador de esta escala) procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESCALA LIKERT

Desventajas

1 - Como han probado numerosos estudios científicos, las escalas de Likert presentan un sesgo si observamos su distribución de frecuencias. Las aprobaciones siempre superan a las desaprobaciones, independientemente de las afirmaciones planteadas. Esto significa que las expresiones de (des) acuerdo no son equidistantes.

2 - También está comprobado empíricamente que declararse “de acuerdo” con cualquier frase de la batería Likert, implica un menor esfuerzo psíquico por parte del entrevistado. La respuesta neutral “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que es la posición central de la escala, es asociada con el “acuerdo moderado”, y no con la respuesta “indeciso” (como muchos creen). Muchos entrevistados perciben que declararse “indeciso” es negativo y por ello tienden a desplazarse más cerca de las posiciones de acuerdo. Además los entrevistados

perciben que entre las posiciones de acuerdo hay más distancia que entre las del desacuerdo.

3 - Al tratarse de una escala ordinal, no permite conocer con precisión la “cantidad” de acuerdo o desacuerdo. Esto impide sumar sus valores internamente, ya que no se pueden sumar los números ordinales (primero más segundo no es igual a tercero). Esto suele realizarse erróneamente, y provoca una distorsión porque se suman los números naturales a los que se le atribuyen cinco grados de acuerdo/desacuerdo, y se asigna al entrevistado un puntaje total que expresa su (supuesto) estado.

Ventajas

4 - La escala de Likert tiene un inconveniente relacionado con la comprensión de las frases evaluadas por el entrevistado: una afirmación puede ser desaprobada por motivos diversos. Si no se incluye una pregunta de respuesta abierta para conocer cuáles son las causas – generalmente para reducir costos de la investigación se corre el riesgo de asignar los mismos puntajes a dos opiniones diferentes (y que incluso pueden ser opuestas). Este es el denominado problema de la “curvinealidad”.

5 - Por lo general, los entrevistados al escuchar la afirmación leída por el entrevistado, tienden a reaccionar a un solo término de la frase: al objeto o al sujeto que ese término está designando. Este fenómeno ha sido denominado “Reacción al objeto”. (Ej: En la afirmación “El alcohol solo en mínimas cantidades es perjudicial para la salud”, se tenderá a relacionar los términos “El alcohol” y “es perjudicial para la salud”.)

6 - Por último, se suele reducir la fidelidad/confianza de las respuestas cuando se organizan las frases en largas baterías (por ejemplo, una debajo de la otra). Esto es aplicable no sólo a la escala de Likert sino también a otras técnicas. Para evitar este fenómeno llamado “Response Set” es conveniente intercalar afirmaciones opuestas en la misma batería.

PREGUNTAS POR FACTOR

LIDERAZGO	
2	Mi jefe me orienta y me apoya a cumplir con mi trabajo
32	Mi jefe solicita mis ideas y opiniones para mejorar el trabajo
34	Siento confianza con mi jefe
46	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe
47	Mi jefe trata a todos por igual
50	Mi jefe platica conmigo sobre mi desempeño
55	Mi jefe me trata con respeto

SENTIDO	
17	Me siento satisfecho con mi trabajo
26	Me gustaría trabajar en otra empresa
39	Recomiendo a mis amigos la empresa como un sitio de trabajo
48	Mi familia se siente a gusto de que yo trabaje en esta empresa
54	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa
60	Me siento integrado a la empresa

COMPENSACION	
3	Considero que mi sueldo es superior al que podría ganar en otras empresas
13	Se me paga puntualmente
14	Recibo el pago adecuado por mi trabajo
24	Mi sueldo es igual al que mis compañeros, en puestos similares reciben
53	El pago que recibo es competitivo
56	Estoy satisfecho con las prestaciones que recibo de la empresa

OPORTUNIDAD	
8	La empresa brinda estabilidad laboral
15	Recibo la capacitación adecuada para realizar actividades de mayor importancia en mi trabajo
29	Me veo con un buen futuro dentro de la Empresa
30	En la empresa hay muchas oportunidades de ser promovido
33	Existe una preparacion adecuada para que el trabajador vaya ascendiendo en la empresa
45	En el tiempo que llevo en la empresa he logrado algun ascenso

SEGURIDAD	
6	Me siento seguro en mi área de trabajo
18	Considero que el equipo de seguridad es el adecuado para realizar mis actividades
20	Considero que yo soy el responsable de mi seguridad
31	He recibido información sobre los riesgos que puede haber en mi trabajo
43	Considero que el uso de equipo de seguridad es importante para mi seguridad
51	He recibido información acerca de que hacer en caso de presentarse algún accidente.

POLITICA	
23	En la empresa se respetan las normas de trabajo
40	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto
44	Conozco el reglamento interno de trabajo
49	Las normas se aplican a todos por igual
52	Considero que en la empresa se cumplen los procedimientos de trabajo

PRODUCCION	
7	Busco la mejor forma de hacer mi trabajo
10	En mi área de trabajo revisamos periodicamente los procedimientos para hacerlos más eficientes
16	En mi área hay mucho desperdicio de materiales
19	Considero que la calidad de nuestros productos es la adecuada
36	Me siento a gusto con al actitud que demuestran mis compañeros de trabajo
59	Consumo los productos que fabricamos en la empresa

COMUNICACIÓN	
4	Los medios de comunicación que tiene la empresa son los adecuados para estar bien informados
9	Entiendo de manera clara las metas de la empresa
12	La comunicación oficial es clara y precisa
22	Cuando requiero información, me la proporcionan de manera oportuna y confiable
35	Conozco los objetivos y programas de mi area
38	La comunicación que se tiene en la empresa es eficiente
42	Es facil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
57	La información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones

CUESTIONARIO PERSONAL SINDICALIZADO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL.
ANVERSO

					FECHA	_____			
ANTIGÜEDAD:									
0-2 años ()			2 a 5 años ()		5 a 10 años ()		10 a 15 años ()		15 años en adelante ()
GENERO: Masculino ()			GENERO: Femenino ()						
ESCOLARIDAD: _____					EDAD: _____				
ÁREA: _____									
INDICACIONES									

Contesta cada pregunta marcando solo una casilla con una "x" la opción que consideres de acuerdo a lo que tú has podido percibir en la empresa. esta encuesta es TOTALMENTE ANONIMA Y CONFIDENCIAL, con la finalidad de detectar las áreas de mejora, por lo que te pedimos contestes honestamente.

EJEMPLO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
Considero que el Puebla es mejor equipo que el América	X				

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
1 Mis compañeros y yo sabemos como trabajar en equipo para lograr nuestras metas en forma conjunta					
2 Mi jefe me orienta y me apoya a cumplir con mi trabajo					
3 Considero que mi sueldo es superior al que podría ganar en otras empresas					
4 Los medios de comunicación que tiene la empresa son los adecuados para estar bien informados					
5 Siento confianza con mi delegado sindical					
6 Me siento seguro en mi área de trabajo					
7 Busco la mejor forma de hacer mi trabajo					
8 La empresa brinda estabilidad laboral					
9 Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
10 En mi área de trabajo revisamos periodicamente los procedimientos para hacerlos más eficientes					
11 Si requiero ayuda en alguna actividad de trabajo puedo contar con el apoyo de mis compañeros					
12 La comunicación oficial es clara y precisa					
13 Se me paga puntualmente					
14 Recibo el pago adecuado por mi trabajo					
15 Recibo la capacitación adecuada para realizar actividades de mayor importancia en mi trabajo					
16 En mi área hay mucho desperdicio de materiales					
17 Me siento satisfecho con mi trabajo					
18 Considero que el equipo de seguridad es el adecuado para realizar mis actividades					
19 Considero que la calidad de nuestros productos es la adecuada					
20 Considero que yo soy el responsable de mi seguridad					
21 Trabajo en equipo con mis compañeros					
22 Cuando requiero información, me la proporcionan de manera oportuna y confiable					
23 En la empresa se respetan las normas de trabajo					

CUESTIONARIO PERSONAL NO SINDICALIZADO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL ANVERSO

					FECHA	_____	_____	_____
PUESTO:								
Auditor ()	Vendedor ()	Supervisor ()	Asistente ()	Jefe ()				
Otro ()	Mantenimiento ()	Auxiliar ()	Coordinador ()	Analista ()				
ANTIGÜEDAD:								
0-2 años ()	2 a 5 años ()	5 a 10 años ()	10 a 15 años ()	15 años en adelante ()				
GENERO:								
Masculino ()	Femenino ()							
ESCOLARIDAD: _____					EDAD: _____			
ÁREA: _____								
INDICACIONES								

Contesta cada pregunta marcando solo una casilla con una "x" la opción que consideres de acuerdo a lo que tú has podido percibir en la empresa. esta encuesta es TOTALMENTE ANONIMA Y CONFIDENCIAL, con la finalidad de detectar las áreas de mejora, por lo que te pedimos contestes honestamente.

EJEMPLO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
Considero que el Puebla es mejor equipo que el América	X				
Mis compañeros y yo sabemos como trabajar en equipo para lograr nuestras metas en forma conjunta					
Mi jefe me orienta y me apoya a cumplir con mi trabajo					
Considero que mi sueldo es superior al que podría ganar en otras empresas					
Los medios de comunicación que tiene la empresa son los adecuados para estar bien informados					
Me siento seguro en mi área de trabajo					
Busco la mejor forma de hacer mi trabajo					
La empresa brinda estabilidad laboral					
Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
En mi área de trabajo revisamos periódicamente los procedimientos para hacerlos más eficientes					
Si requiero ayuda en alguna actividad de trabajo puedo contar con el apoyo de mis compañeros					
La comunicación oficial es clara y precisa					
Se me paga puntualmente					
Recibo el pago adecuado por mi trabajo					
Recibo la capacitación adecuada para realizar actividades de mayor importancia en mi trabajo					
En mi área hay mucho desperdicio de materiales					
Me siento satisfecho con mi trabajo					
Considero que el equipo de seguridad es el adecuado para realizar mis actividades					
Considero que la calidad de nuestros productos es la adecuada					
Considero que yo soy el responsable de mi seguridad					
Trabajo en equipo con mis compañeros					
Cuando requiero información, me la proporcionan de manera oportuna y confiable					
En la empresa se respetan las normas de trabajo					
Mi sueldo es igual al que mis compañeros, en puestos similares reciben					

REVERSO

		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
24	Me gustaría trabajar en otra empresa					
25	He tenido problemas de trabajo con alguno de mis compañeros					
26	Me veo con un buen futuro dentro de la Empresa					
27	En la empresa hay muchas oportunidades de ser promovido					
28	He recibido información sobre los riesgos que puede haber en mi trabajo					
29	Mi jefe solicita mis ideas y opiniones para mejorar el trabajo					
30	Existe una preparación adecuada para que el trabajador vaya ascendiendo en la empresa					
31	Siento confianza con mi jefe					
32	Conozco los objetivos y programas de mi area					
33	Me siento a gusto con al actitud que demuestran mis compañeros de trabajo					
34	Considero que tengo algunos amigos entre mis compañeros de trabajo					
35	La comunicación que se tiene en la empresa es eficiente					
36	Recomiendo a mis amigos la empresa como un sitio de trabajo					
37	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto					
38	Es facil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
39	Considero que el uso de equipo de seguridad es importante para mi seguridad					
40	Conozco el reglamento interno de trabajo					
41	En el tiempo que llevo en la empresa he logrado algun ascenso					
42	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe					
43	Mi jefe trata a todos por igual					
44	Mi familia se siente a gusto de que yo trabaje en esta empresa					
45	Las normas se aplican a todos por igual					
46	Mi jefe platica conmigo sobre mi desempeño					
47	He recibido información acerca de que hacer en caso de presentarse algun accidente.					
48	Considero que en la empresa se cumplen los procedimientos de trabajo					
49	El pago que recibo es competitivo					
50	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa					
51	Mi jefe me trata con respeto					
52	Estoy satisfecho con las prestaciones que recibo de la empresa					
53	La información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones					
54	Consumo los productos que fabricamos en la empresa					
55	Me siento integrado a la empresa					

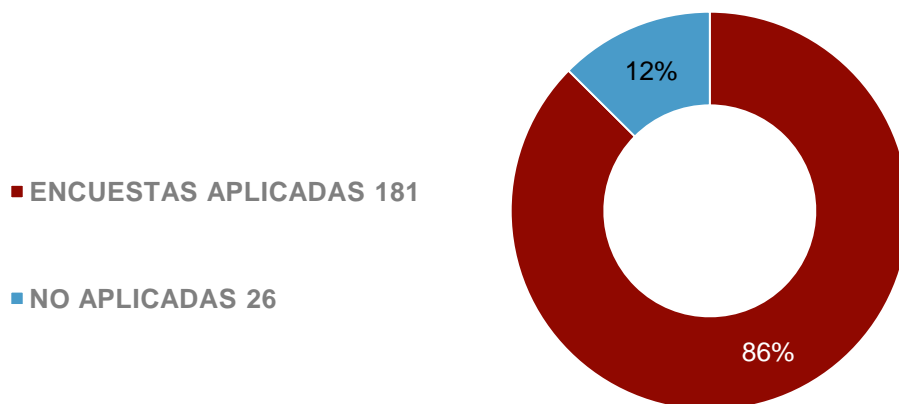
LOGISTICA DE APLICACIÓN

Para la aplicación de la encuesta de clima laboral se realizó un calendario de aplicación en el que se consideraban todas las áreas que conforman la empresa. La aplicación también consideró los diferentes turnos en los que la empresa tienen actividades.

CALENDARIO DE APLICACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL					
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
6:00 HRS	MOLDEO TIGUAN 3o.	MOLDEO VARIANT 3o	MOLDEO AUDI 3o	TAPETES	MANTENIMIENTO y ALMACEN 3o
7:00 HRS					
9:00 HRS	ADMINISTRACION y PROYECTOS	OPERACIONES	CALIDAD	LOGISTICA	
11:00 HRS					
14:30 HRS	MOLDEO TIGUAN 1o	MOLDEO VARIANT 1o	MOLDEO AUDI 1o	ALMACEN 1o	
15:00 HRS	MOLDEO TIGUAN 2o	MOLDEO VARIANT 2o	MOLDEO AUDI 2o	MANTENIMIENTO 1o Y 2o	ALMACEN 1o y 2o
14:00 HRS					
16:00 HRS		OPERACIONES	CALIDAD	LOGISTICA	
22:00 HRS		OPERACIONES	CALIDAD	LOGISTICA	

ENCUESTAS APLICADAS

Del total del universo de empleados que tiene la empresa, se aplicaron un total de 181 encuestas, las cuales representan un 86% del total de empleados. El personal que no contestó la encuesta fue debido a varias razones entre los que podemos mencionar son: ausentismo, comisiones laborales, permisos y vacaciones.



FORMA DE CALIFICACION

Tomando como base una escala likert, la evaluación de los factores del clima laboral se realizó de la siguiente manera:

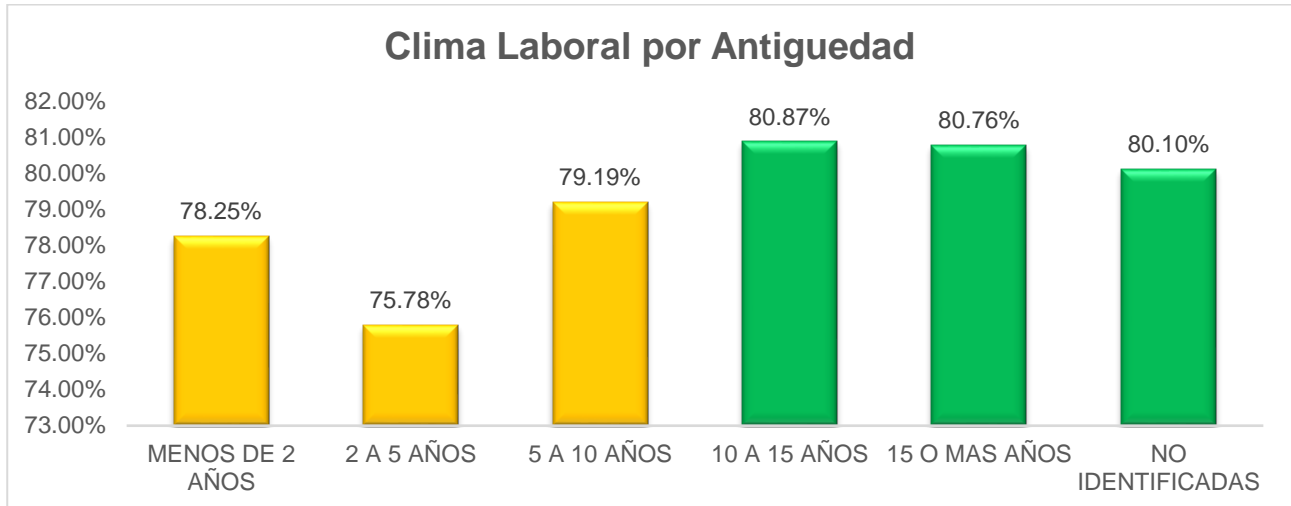
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
100	80	60	40	20



Visualmente la forma de calificar se asemeja a un semáforo en donde las puntuaciones arriba de 80, representan un clima laboral sano, las calificaciones entre 60 y 79 puntos representan las áreas de mejora con base a los factores medidos; finalmente un clima laboral con calificaciones menores a 60 puntos representa un ambiente laboral crítico. Como veremos posteriormente las puntuaciones obtenidas se conjugan con los factores y con los identificadores propuestos (área, edad, escolaridad, genero, etc.) para poder tener una visión más amplia y detallada de como la percepción del trabajador se refleja en ciertos segmentos de trabajadores dependiendo de su caracterización.

CLIMA LABORAL POR ANTIGÜEDAD

Para medir la percepción del clima laboral por antigüedad se manejaron las siguientes clasificaciones: menos de 2 años, de 2 a 5 años, de 5 a 10 años, de 10 a 15 años y de 15 años o más.



Como se muestra en la gráfica la percepción del clima laboral es más favorecedor en función de mayor antigüedad en la organización, entre mayor antigüedad en la organización las personas empiezan a obtener mayores beneficios y realizando un análisis de las tablas de aguinaldo y vacaciones están tienen mayor impacto a partir del noveno año.

En la figura 1 (Comparativo de vacaciones LFT vs Concorde) se hace una comparativa de las prestaciones de días de vacaciones y porcentaje de prima vacacional de la organización y se comparan con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, se puede notar que los días de vacaciones tienen una mejora sustancial a partir del 5 año y a partir del noveno superan ampliamente lo establecido en la ley.

LFT			PRESTACIÓN	CCT		
AÑOS	DIAS	% PRIMA VACAIONAL		AÑOS	DIAS	% PRIMA VACAIONAL
-1	PROP. 6 DIAS	25	VACACIONES Y PRIMA VACAIONAL	-1	PROP. 6 DIAS	30
1	6	25		1	6	36
2	8	25		2	8	36
3	10	25		3	10	41
4	12	25		4	12	47
5-9	14	25		5-8	15	58
10-14	16	25		9-13	17	64
15-19	18	25		14-19	20	70
20-24	20	25		20-24	22	76
25-29	22	25		25-29	25	82
30-34	24	25		30-34	27	87
35-39	26	25		35- +	30	90

figura 1 Comparativo de vacaciones LFT vs Concorde

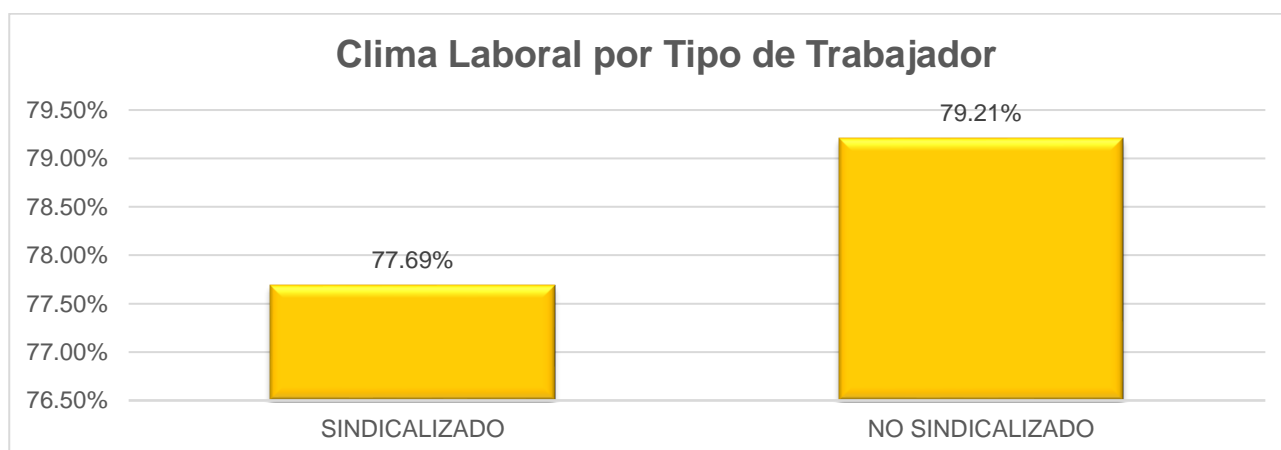
En la figura 2 se realiza el comparativo del aguinaldo y se puede observar que se diferencia a partir del cuarto año y que a partir del noveno los días de aguinaldo superan en mucho lo establecido en la ley.

LFT		PRESTACIÓN	CCT																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>DÍAS A PAGAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-1</td> <td>PROP</td> </tr> <tr> <td>1 ó MÁS</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>		AÑOS	DÍAS A PAGAR	-1	PROP	1 ó MÁS	15	AGUINALDO	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>DÍAS A PAGAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-1</td> <td>PROP. 15</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>4-8</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>9-13</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>14-17</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>18-24</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>25 ó más</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>		AÑOS	DÍAS A PAGAR	-1	PROP. 15	1	15	2	15	3	15	4-8	20	9-13	25	14-17	30	18-24	35	25 ó más	40
AÑOS	DÍAS A PAGAR																													
-1	PROP																													
1 ó MÁS	15																													
AÑOS	DÍAS A PAGAR																													
-1	PROP. 15																													
1	15																													
2	15																													
3	15																													
4-8	20																													
9-13	25																													
14-17	30																													
18-24	35																													
25 ó más	40																													

figura 2 Comparativo de Aguinaldo LFT vs Concorde

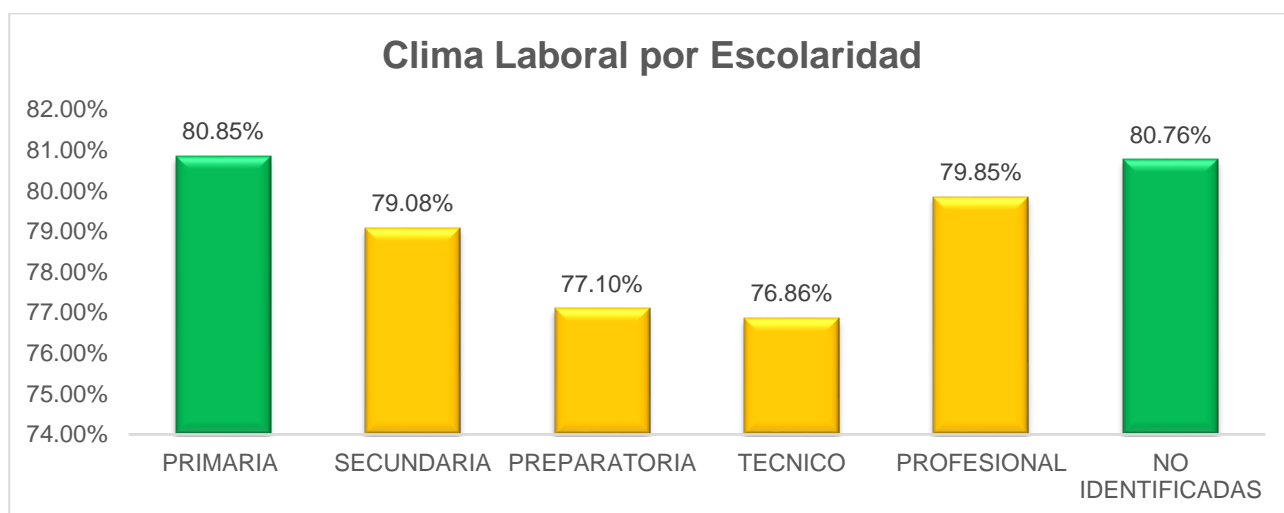
CLIMA LABORAL POR TIPO DE TRABAJADOR

La percepción del clima laboral es porcentualmente 2 puntos más abajo en el personal Operativo que en el personal de confianza. Mientras que el personal operativo califica de manera general el clima organizacional con 77.69, los administrativos lo consideran con 79.21 puntos, 1.52 de diferencia



CLIMA LABORAL POR ESCOLARIDAD

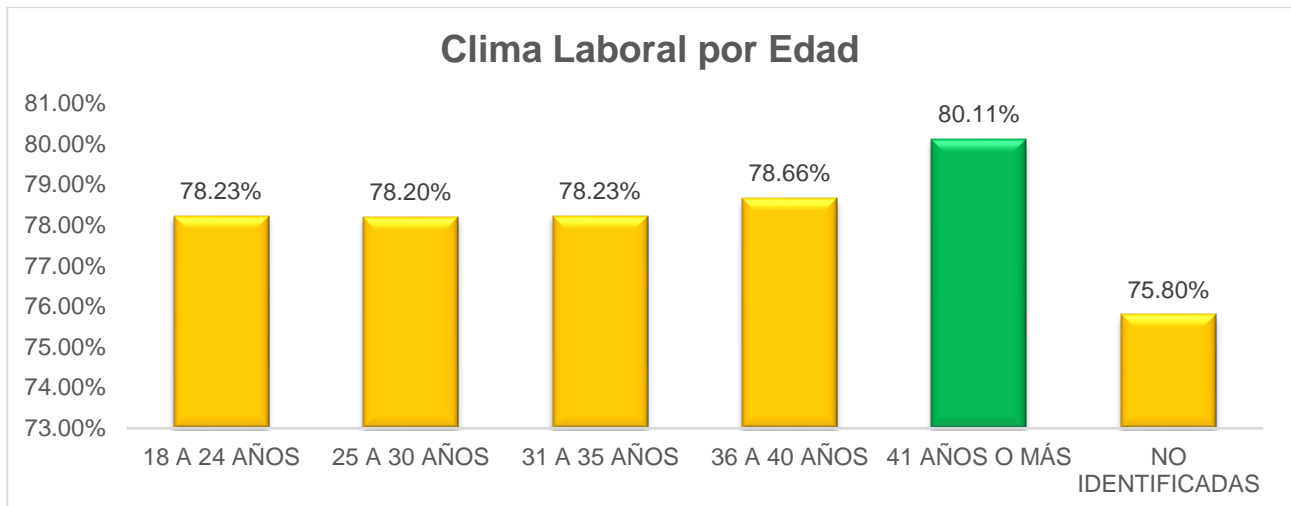
Al realizar el análisis de la percepción del clima laboral m, pudimos observar que la gente con una educación escolar básica (primaria) tienen una percepción dentro de los criterios de sanidad. Los niveles escolares de secundaria y profesional a pesar de esta debajo de 80 puntos se encuentran con puntuaciones de 79 que aunque representan áreas de oportunidad están muy cerca del criterio definido como clima laboral sano. Las puntuaciones más bajas las encontramos en los niveles de preparatoria y niveles técnicos donde los promedios de puntuaciones alcanzan niveles de 76 y 77



Podría inferirse que las personas con menor escolaridad se sienten más comprometidos con la organización debido a las escasas posibilidades del mercado laboral, mientras que las personas con mayor escolaridad poseen una mayor amplitud en su abanico de ofertas que les permiten evaluar otros factores de acuerdo a sus necesidades.

CLIMA LABORAL POR EDAD

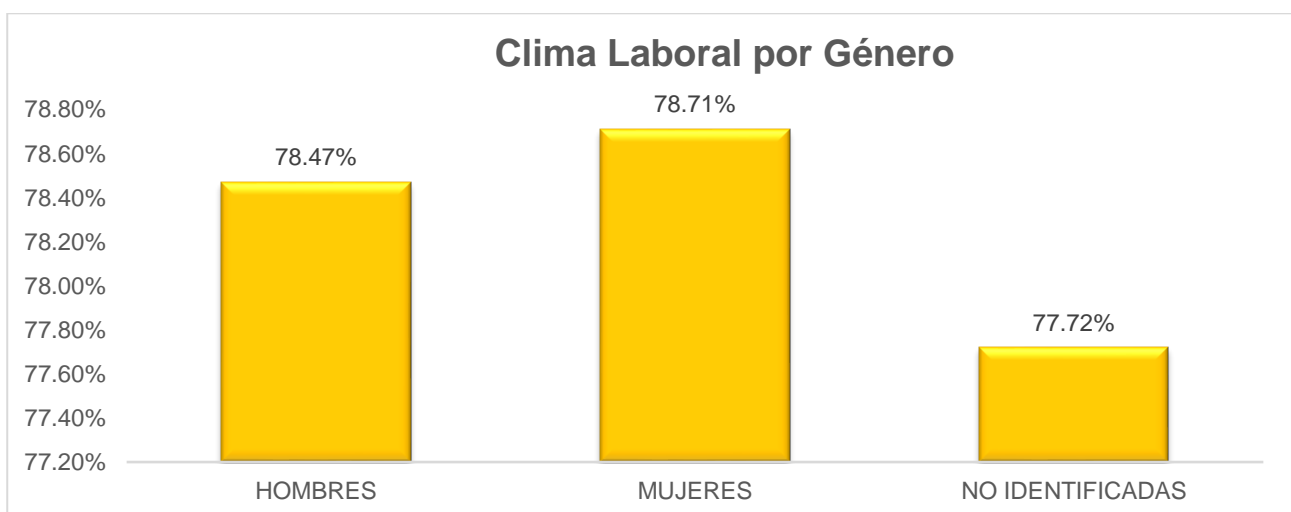
En lo que respecta a la percepción del clima laboral por edad se asignaron las siguientes categorías: De 18 a 24 años, de 25 a 30 años, de 31 a 35 años, de 36 a 40 años y de 41 años o más.



Las gráficas muestran que las personas de más de 41 años perciben un clima laboral sano, en los que respecta a las demás categorías se puede observar una planicidad ya que, a excepción de las no identificadas, muestran porcentajes de calificación entre 78 puntos. Lo cual refleja que a mayor edad, mejor percepción del clima laboral.

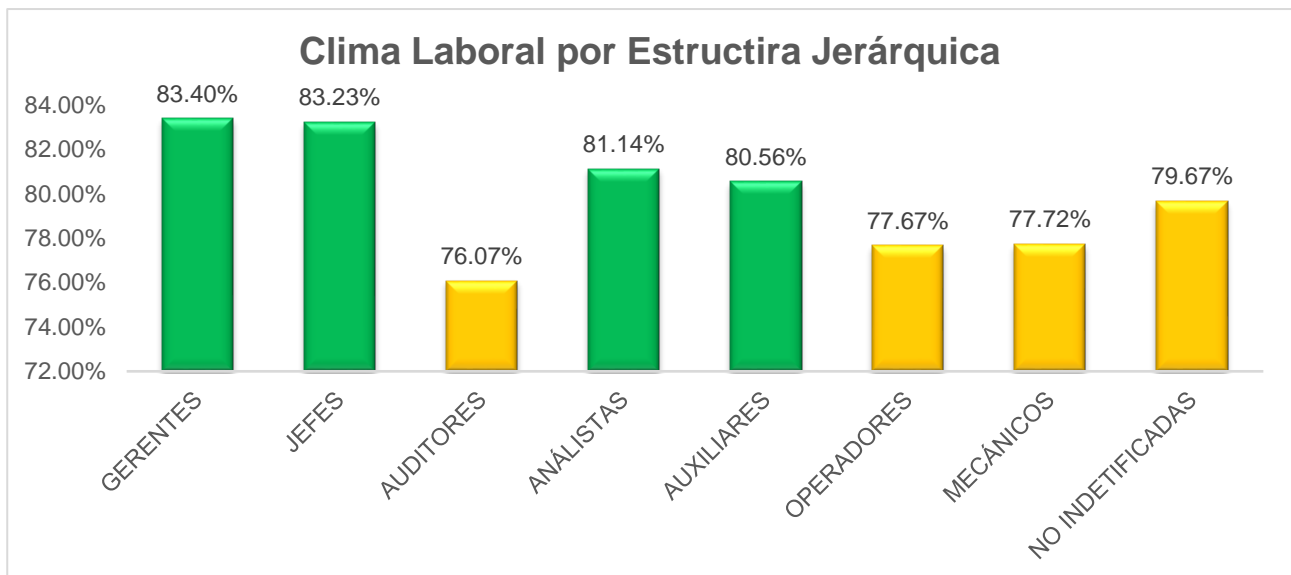
CLIMA LABORAL POR GENERO

En lo que respecta a la percepción del clima laboral por género se encuentra una constante que empata con lo registrado en el rubro de edad, ya que las calificaciones obtenidas también están entre los 78 puntos.



CLIMA LABORAL POR ESTRUCTURA JERÁRQUICA

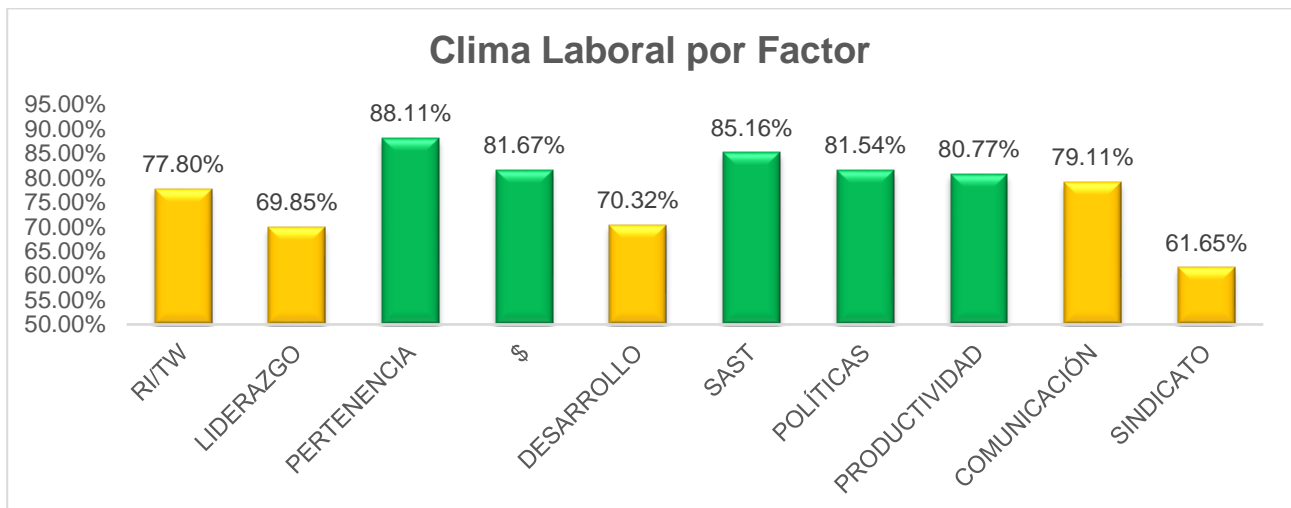
Esta gráfica nos permite ver la percepción del trabajador del clima con base en la posición que ocupa dentro de la pirámide jerárquica. Dentro del análisis de datos podemos observar que en el staff gerencial, así como en los manos medios la percepción sobre la empresa es buena. También encontramos que el personal de soporte (analistas y auxiliares) también tiene una percepción favorable de la organización. Por otro lado, tanto auditores como el personal operativo tiene una percepción, que de acuerdo a nuestros criterios, entra en las áreas de oportunidad a desarrollar.



Adentrándonos en la gráfica también podemos inferir una diferencia de percepciones entre el personal administrativo y el personal operativo, ya que los rubros administrativos tienen percepciones arriba de 80 puntos, mientras que la parte operativa tiene percepciones menores a 80 puntos.

CLIMA LABORAL POR FACTOR

Otro rubro que es pertinente al análisis es la medición de clima laboral por cada factor que se midió en la encuesta, así como encontramos factores en los promedios de calificación superan los 80 puntos y que de acuerdo a los criterios se considera clima laboral sano; también existen factores por debajo de los 80 puntos y que representan una oportunidad o área de mejora.



Dentro de los factores que podemos considerar como un clima laboral sano encontramos:

- ✚ Sentido de pertenencia.
- ✚ Compensación económica.
- ✚ Seguridad y Salud.
- ✚ Cumplimiento de políticas.
- ✚ Productividad.

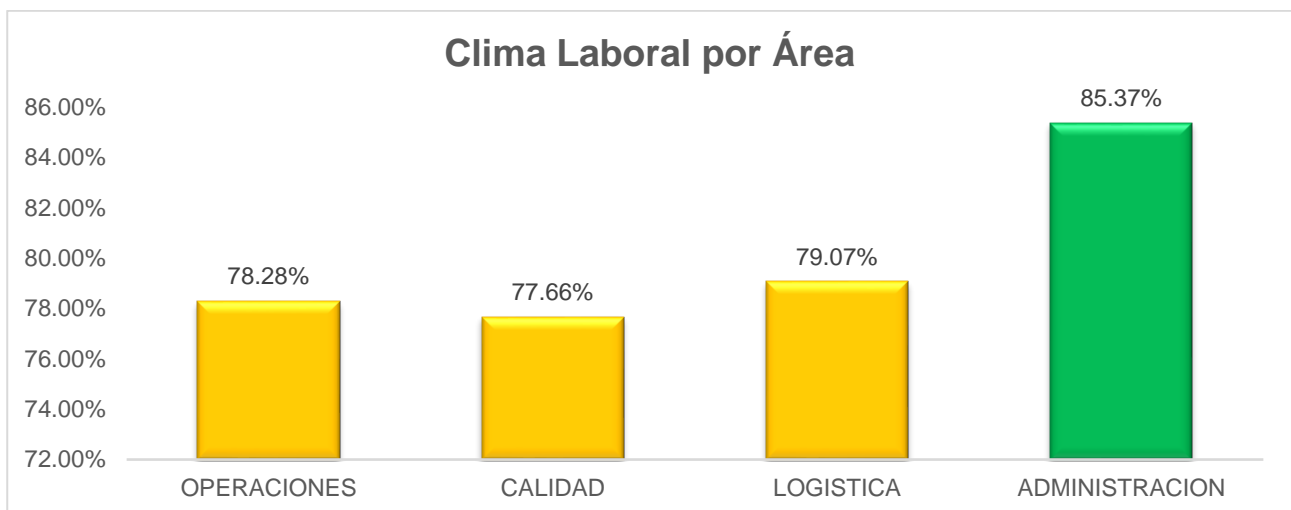
Dentro de los factores que se muestran como área de oportunidad tenemos:

- ✚ Relaciones interpersonales/trabajo en equipo.
- ✚ Liderazgo.
- ✚ Oportunidades de desarrollo.
- ✚ Comunicación.
- ✚ Representación sindical.

Tomando como base los resultados por factor se pueden realizar varias inferencias:

- a) El colaborador se percibe bien pagado, se siente seguro en su área de trabajo, considera que se cumplen las políticas y que su desempeño es productivo, asimismo tiene la camiseta de la organización puesta.
- b) El colaborador percibe que el liderazgo (jefes inmediatos) organizacional con oportunidades, considera que la comunicación, el trabajo en equipo como áreas a desarrollar. Considera que sus oportunidades de desarrollo son medias y que su representatividad sindical debería ser más fuerte.
- c) Con base en “A” y “B” se puede inferir, nuevamente, que el trabajador se siente a gusto con la estructura laboral y que se ve a sí mismo como parte de la organización y coadyuvante de la productividad organizacional, empero considera que las personas que los gestionan y representan, así como el trabajo en equipo son áreas a desarrollar, asimismo que percibe que las áreas de desarrollo no son tan amplias como desearía.

CLIMA LABORAL POR ÁREA

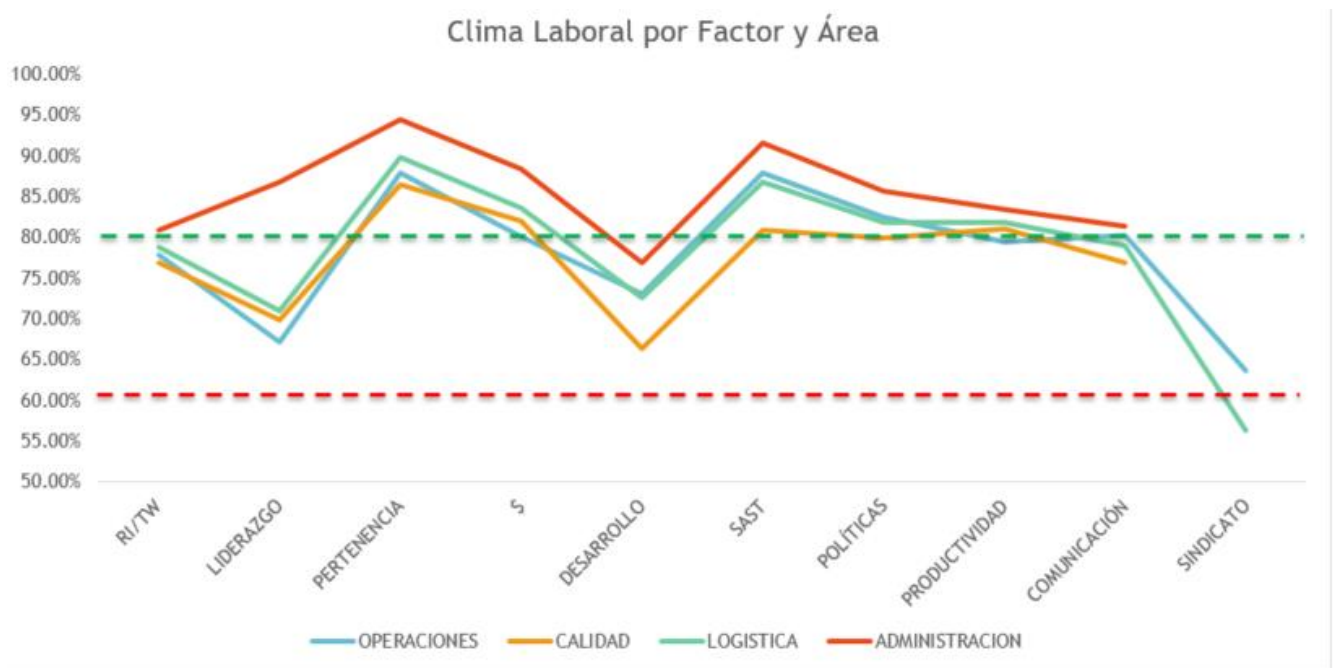


Considerando el clima laboral por área, encontramos que solo una tiene puntuaciones superiores a 80 puntos (administración), mientras que Calidad es la que presenta la menor puntuación con 77.66 considerándose cómo el área principal a trabajar, seguido de operaciones y logística.

CLIMA LABORAL POR ÁREA Y POR FACTOR

Para ser más puntuales en el análisis se decide realizar un cruce y análisis de la información entre las áreas y de los factores medidos.

La gráfica nos revela información valiosa de lo que los trabajadores perciben como puntos endebles de la organización.



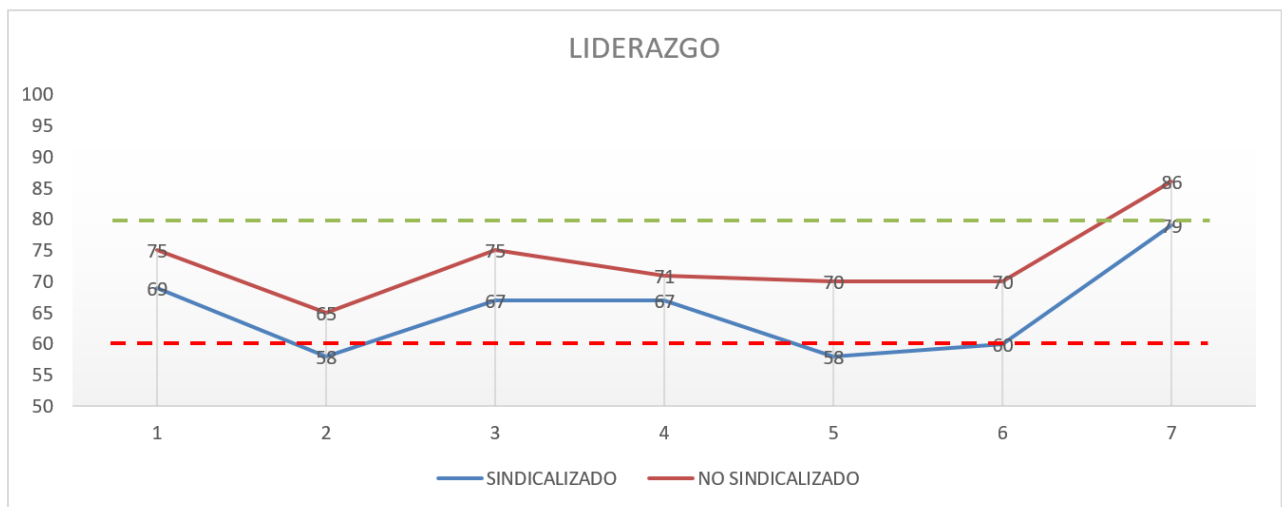
Los resultados demuestran que el área prioritaria es la de calidad, ya que tiene la tendencia más baja en calificaciones de los factores medidos. También podemos observar que la parte de oportunidades de desarrollo y liderazgo es otro elemento prioritario a trabajar. Para la mano de obra directa es menester trabajar en desarrollar mayor representatividad de sus representantes ya que la gente parecería que no tiene mucha comunicación y no se siente atendida. El análisis también refleja que un punto a trabajar son las relaciones personales y el trabajo en equipo, mismos que si son abordados directamente podrían reflejar una mejoría en la parte de liderazgo.

CLIMA LABORAL POR PREGUNTA DE LOS FACTORES PRIORITARIOS “LIDERAZGO”

Dentro del análisis de los factores críticos se realiza la revisión de las preguntas por factor para tener una mejor visión de la percepción del trabajador y para poder hacer una propuesta más a la medida y que empate con las necesidades detectadas.

Las preguntas concernientes a Liderazgo y los resultados por pregunta son los siguientes:

LIDERAZGO	
1	Mi jefe me orienta y me apoya a cumplir con mi trabajo
2	Mi jefe solicita mis ideas y opiniones para mejorar el trabajo
3	Siento confianza con mi jefe
4	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe
5	Mi jefe trata a todos por igual
6	Mi jefe platica conmigo sobre mi desempeño
7	Mi jefe me trata con respeto



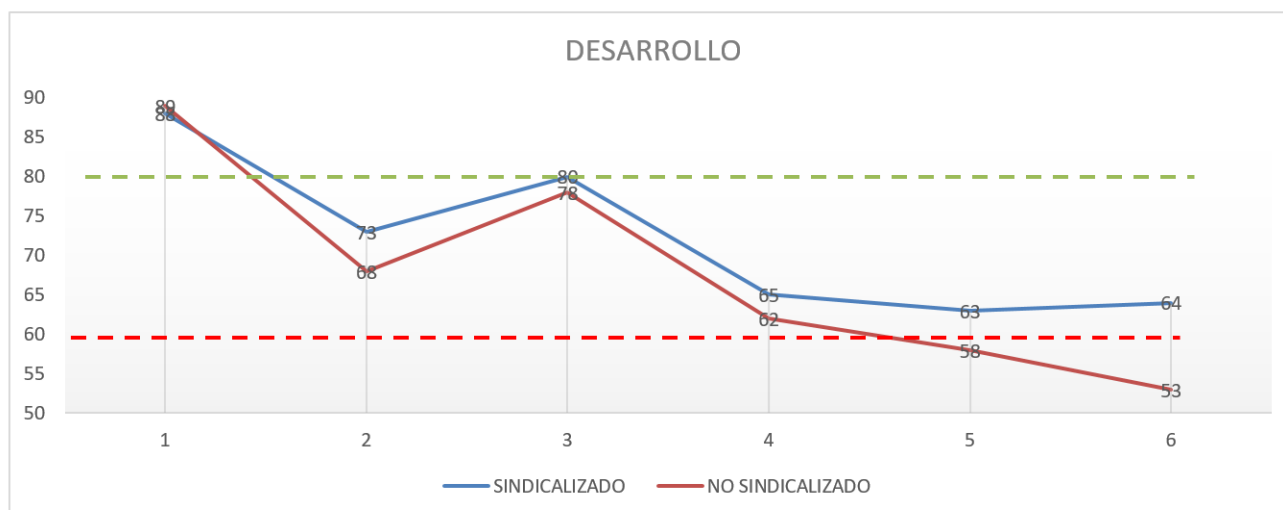
De acuerdo a la gráfica podemos identificar que hay tres preguntas (2, 5 y 6) con valores más bajos en el personal operativo y están relacionadas con la realimentación que el jefe da al personal, otra relación que encontramos es que la tendencia en percepción por parte del personal no sindicalizado se presenta de forma similar, aunque con puntuaciones más altas.

CLIMA LABORAL POR PREGUNTA DE LOS FACTORES PRIORITARIOS “OPORTUNIDADES DE DESARROLLO”

El segundo factor con más bajas calificaciones es el de oportunidades de desarrollo.

Las preguntas concernientes a este factor y los resultados por pregunta son los siguientes:

DESARROLLO	
1	La empresa brinda estabilidad laboral
2	Recibo la capacitación adecuada para realizar actividades de mayor importancia en mi trabajo
3	Me veo con un buen futuro dentro de la Empresa
4	En la empresa hay muchas oportunidades de ser promovido
5	Existe una preparación adecuada para que el trabajador vaya ascendiendo en la empresa
6	En el tiempo que llevo en la empresa he logrado algun ascenso



Los resultados obtenidos muestran que hay capacitación, aunque se percibe como no suficiente y en lo que respecta a planes de desarrollo y carrera son insuficientes, Incluso una de las calificaciones más baja es en la parte de la pregunta 6, en donde se encuentra una calificación de 53 por parte de los no sindicalizados.

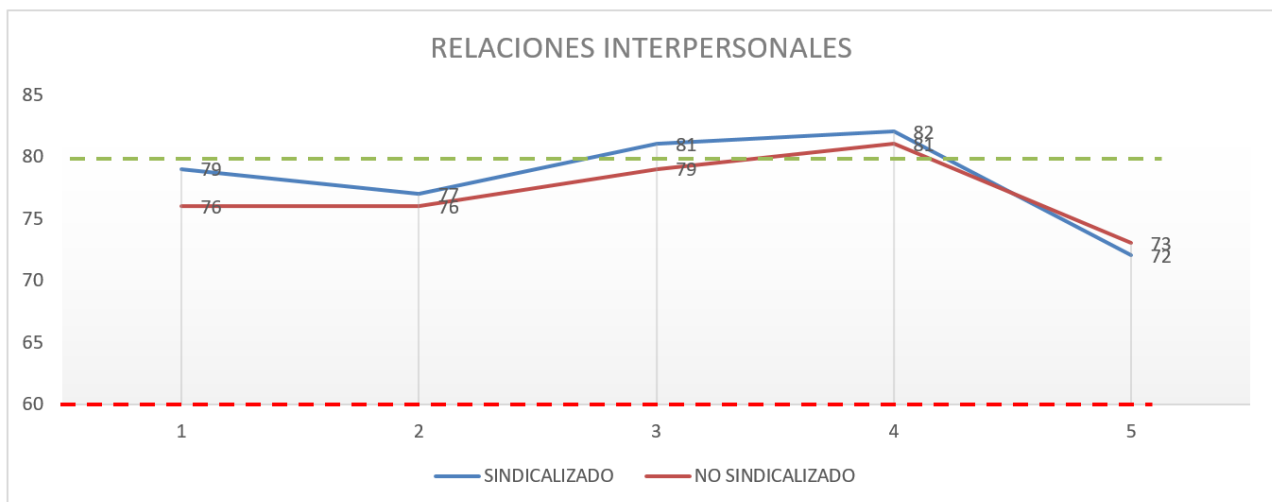
La tendencia resulta similar, aunque más castigada en calificación por los no sindicalizados.

CLIMA LABORAL POR PREGUNTA DE LOS FACTORES PRIORITARIOS “RELACIONES INTERPERSONALES / TRABAJO EN EQUIPO”

El tercer factor dentro de los prioritarios es el de relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Las preguntas asociadas a este factor son:

RELACIONES INTERPERSONALES	
1	Mis compañeros y yo sabemos como trabajar en equipo para lograr nuestras metas en forma conjunta
2	Si requiero ayuda en alguna actividad de trabajo puedo contar con el apoyo de mis compañeros
3	Trabajo en equipo con mis compañeros
4	He tenido problemas de trabajo con alguno de mis compañeros
5	Considero que tengo algunos amigos entre mis compañeros de trabajo

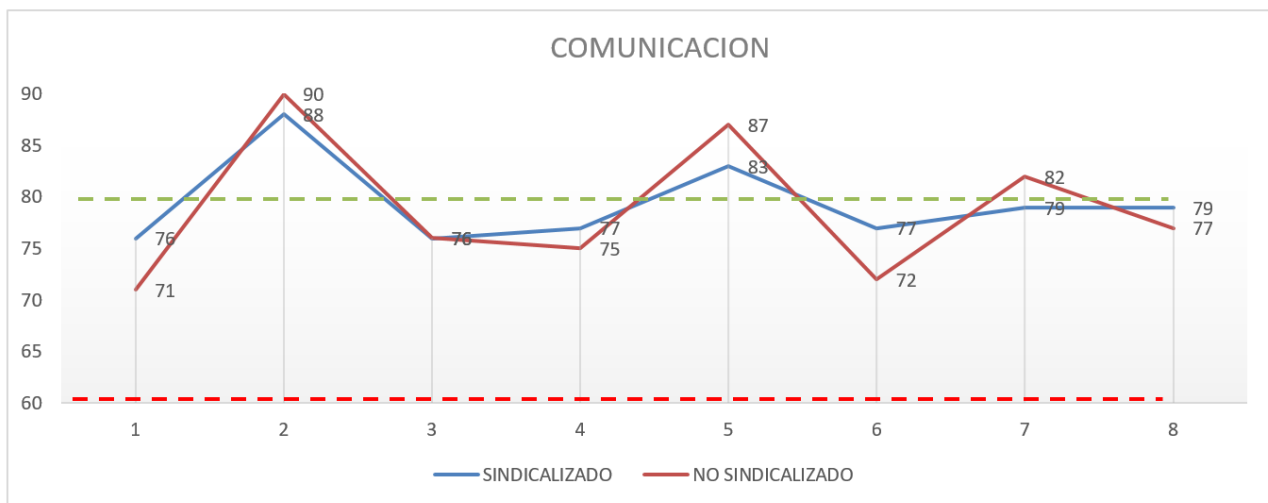


De lo que podemos observar en las gráficas, vemos que las calificaciones más bajas las encontramos en las respuestas 1 y 2 concernientes al trabajo en equipo; y por otro lado en la pregunta 5 concernientes a los lazos de amistad establecidos en la empresa. Se considera que la prioridad es el trabajo en equipo en este rubro, aunque se observa que las preguntas 3 y 4 están directamente relacionadas con el factor y tienen calificaciones de 80 ó más, por tal motivo se concluye que hay que enfocarse en fomentar el trabajo en equipo. Nuevamente podemos observar una tendencia similar entre sindicalizados y no sindicalizados.

CLIMA LABORAL POR PREGUNTA DE LOS FACTORES PRIORITARIOS “COMUNICACIÓN”

El último factor prioritario tiene que ver con la comunicación. Las preguntas relacionadas con este factor son:

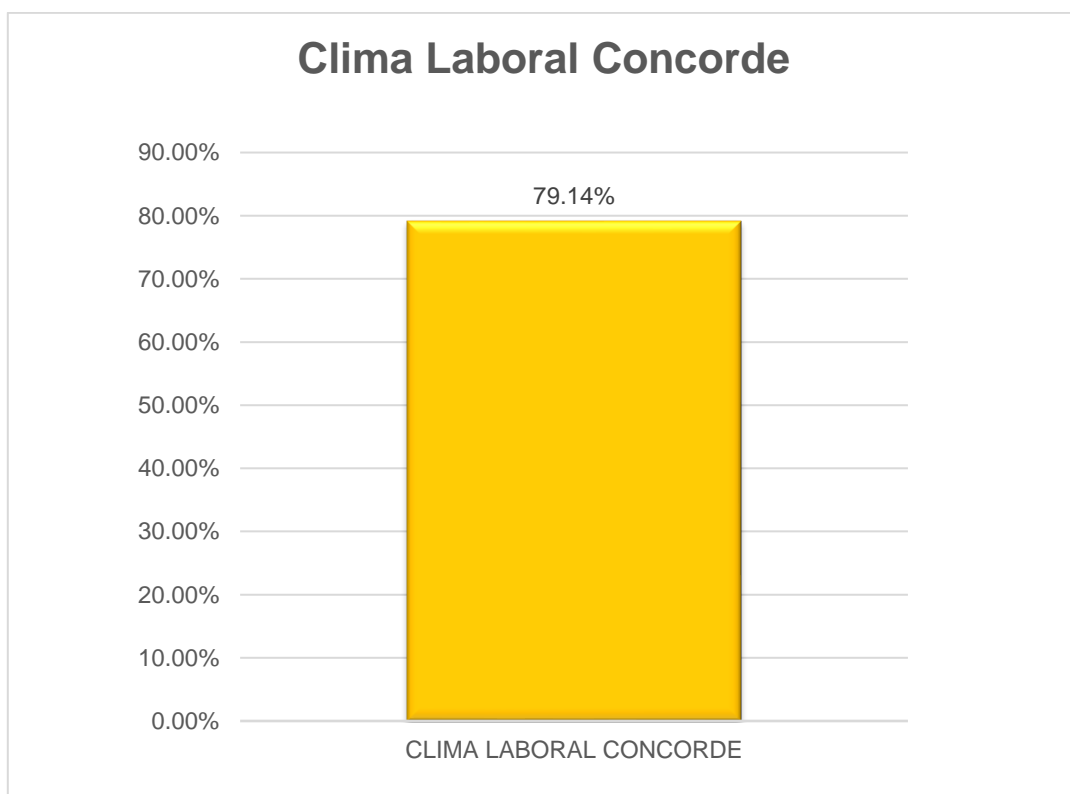
COMUNICACIÓN	
1	Los medios de comunicación que tiene la empresa son los adecuados para estar bien informados
2	Entiendo de manera clara las metas de la empresa
3	La comunicación oficial es clara y precisa
4	Cuando requiero información, me la proporcionan de manera oportuna y confiable
5	Conozco los objetivos y programas de mi area
6	La comunicación que se tiene en la empresa es eficiente
7	Es facil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
8	La información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones



De acuerdo a los resultados podemos determinar que los trabajadores perciben que los medios, el contenido y la oportunidad de la información no son los adecuados.

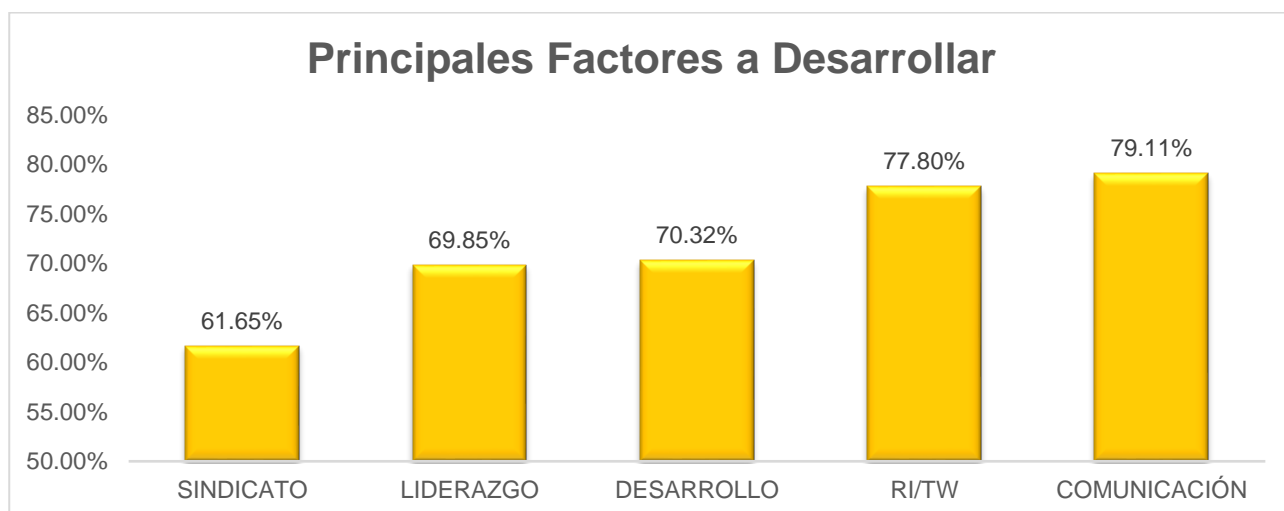
CLIMA LABORAL CONCORDE

Considerando las evaluaciones del total de personal que contesto podemos mostrar que el personal percibe el clima laboral con 79.14; considerando los criterios de evaluación esta calificación entraría en el rubro de clima laboral por mejorar, sin embargo, se debe considerar que en un promedio simple de calificaciones y que el detalle observado se muestra en el análisis de todos los diferenciadores que se eligieron para la medición y que anteriormente se analizaron. Lo que nos da la visión de que en Concorde Group existen áreas de oportunidad, pero también fortalezas que deben ser trabajadas y mantenidas para propiciar el objetivo definido de tener un clima laboral percibido como bueno.



Como se mencionó anteriormente las principales prioridades a trabajar son:

- ✚ Representatividad Sindical: Referente a la representatividad en derecho y responsabilidad del trabajador.
- ✚ Liderazgo: En lo que respecta al trato y a la retroalimentación por parte del jefe inmediato
- ✚ Oportunidades de desarrollo: En la elaboración de planes de carrera.
- ✚ Trabajo en equipo. Trabajo en equipo enfocado a objetivos.
- ✚ Comunicación. Con énfasis en los medios, el contenido y la oportunidad de la información.



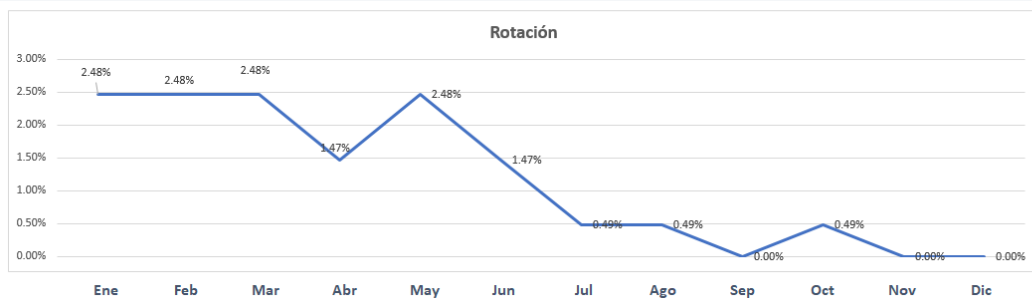
INDICADORES DE ROTACION

Concorde Group maneja los indicadores de gestión de personal, dentro de los principales están el de rotación y ausentismo.

El indicador de rotación muestra una tendencia hacia la baja a en 2016.

MENSUAL ROTACION

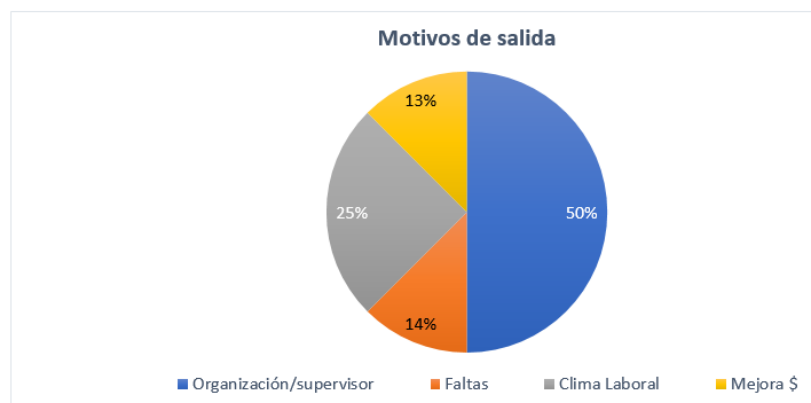
PERSONAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ACUMULADO
Concorde	202	202	202	204	202	204	206	206	207	206	207	207	205
BAJAS													
Concorde	5	5	5	3	5	3	1	1	0	1	0	0	29
Rotación	2.48%	2.48%	2.48%	1.47%	2.48%	1.47%	0.49%	0.49%	0.00%	0.49%	0.00%	0.00%	1.2%



En otro rubro los motivos de salida están relacionados en un 33% con la organización y/o el supervisor, con la misma valoración están los abandonos, los cuales no brindan información de la causal de salida y con un 17% causales atribuidas al clima laboral.

Entrevistas de Salida (Corte Julio 2017)

Organización/supervisor	4	33%
Faltas	1	8%
Clima Laboral	2	17%
Mejora \$	1	8%
Abandonos	4	33%
Total	12	

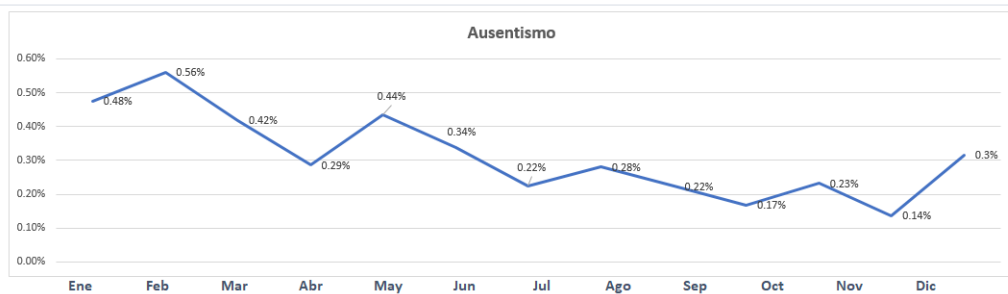


INDICADORES DE AUSENTISMO

El indicador de ausentismo muestra una tendencia hacia la baja a en 2016, sobre todo a partir del mes de junio.

MENSUAL AUSENTISMO

PERSONAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ACUMULADO
Concorde	202	202	202	204	202	204	206	206	207	206	207	207	2455
FALTAS													
Concorde	25	26	22	14	22	18	12	15	12	9	12	7	194
Ausentismo	0.48%	0.56%	0.42%	0.29%	0.44%	0.34%	0.22%	0.28%	0.22%	0.17%	0.23%	0.14%	0.3%



CONCLUSIÓN

El recurso humano es de vital importancia para el funcionamiento de cualquier empresa, como mencione anteriormente, se puede tener la mejor infraestructura, los mejores sistemas, la mejor maquinaria, pero es indispensable tener la mejor gente para que todo lo demás tenga vida. Como la filosofía Lean menciona la gente es el corazón de la empresa. Para tal efecto es imprescindible el contar con el personal, competente, capacitado y comprometido y son estos puntos los que se relacionan directamente en el análisis del clima laboral. La influencia del ambiente laboral puede matizar el desempeño de cada persona, cada área y por lógica de toda la organización. En Concorde Group se realizó en análisis de Clima Laboral por medio de una encuesta para probar las hipótesis de investigación planteados.

1.- ¿El clima laboral afecta la productividad en la empresa?

Podemos contestar afirmativamente, el hecho es que de las bajas mostradas en los indicadores de rotación, el personal de baja atribuye la causal al trato del supervisor y/o al clima laboral imperante. Además, el hecho de contratar a una persona nueva implica curvas de integración que afectan la productividad y el know how organizacional.

2.- ¿El clima laboral afecta el desempeño del trabajador?

Podemos definirlo afirmativamente conjugándolo con la respuesta a la pregunta 1, las bajas registradas se relacionaron directamente con el clima laboral.

3.- ¿Tiene alguna relación la percepción del trabajador en la empresa sobre el clima laboral en función a su género, edad, antigüedad, grupo jerárquico, escolaridad, afiliación sindical? En las gráficas analizadas podemos ver similitudes en la percepción considerando los diferenciadores de género y afiliación sindical, sin embargo, encontramos diferencias de percepción diferencias sustanciales en los diferenciadores de edad, escolaridad, antigüedad y jerarquía.

4.- ¿Hay algún factor de clima laboral que preponderantemente afecte la productividad?

De acuerdo a los resultados de la encuesta en Concorde Group podemos decir que los factores de liderazgo, oportunidades de desarrollo, trabajo en equipo y comunicación son los factores que afectan la productividad. Si hacemos el cruce de indicadores con los

factores podemos decir que los factores más asociados a la productividad de los ya mencionados es el de Liderazgo.

Entre las propuestas de mejora más relevantes están:

- ✚ Capacitación en Liderazgo para Gerencias y mandos medios, considerando la posibilidad de implementar sesiones de coaching.
- ✚ Detección de personal clave y establecimiento de planes de carrera.
- ✚ Fomentar el trabajo en equipo y la mejora continua.
- ✚ Mejorar los medios de comunicación y hacer que la información fluya oportunamente.

Una recomendación adicional es la de tener mayor cuidado con la representatividad sindical ya que este es un punto medular y podría propiciar, en un caso extremo, conflictos, huelgas y pérdida de productividad.

RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados de la encuesta de clima Laboral de Concorde Group S.A. de C.V. recomiendo que se elaboren las siguientes actividades que pueden mejorar las percepciones del trabajador acerca de las condiciones que imperan en la empresa.

1.- Capacitación en Liderazgo para Gerencias y mandos medios, otra opción puede ser sesiones de coaching personalizadas enfocadas a desarrollar las herramientas de liderazgo que requiere una posición que gestione talento humano.

2.- Realizar un análisis del personal competente y realizar planes de reemplazo enfocados a proporcionar posiciones rotativas y capacitación por competencias. Así mismo determinar al personal clave que puede fungir en un futuro en posiciones de impacto para la organización y establecer los correspondientes planes de carrera.

3.- Realizar sesiones de Trabajo en equipo bajo dos modalidades:

Integración: Con el objetivo de integrar a las diferentes áreas y propiciar la cooperación intra e interdepartamental.

Mejora Continua. Concerniente a integrar equipos de trabajo que detecten, revisen, analicen y propongan planes para mejorar las áreas de oportunidad de la empresa.

4.- Mejorar los medios de comunicación y establecer calendarios de reuniones en donde los trabajadores sean informados de los retos, contratiempos, beneficios, etc. a los que actualmente se enfrenta la organización.

BIBLIOGRAFIA

Attwood, M. & Dimmock, S. (1989). *Personnel Management*. Gran Britain: Macmillan Business Master.

Branden, N. (1999). *La autoestima en el trabajo*. México: Paidós.

Dunnette, M. D. & Kirchner, W. K. (1979). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Fiedler, F. E. & Chemers, M. (2001). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas

Gardner, B.B (1966). *Relaciones Humanas en la Empresa*. España: Rialp.

Gardner, H. (1995). *Estructuras de la mente*. México: Fondo de la Cultura Económica

Guzmán, I. (1963). *La sociología de la empresa*. México: Jus.

Hall, M. & Duval, M. (2010). *Metacoaching*. México: Trillas

Hernandez, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (2000) *Metodología de la Investigación* (2a ed.). México: Mac Graw Hill.

Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1988) *Administración de las organizaciones*. México: Mac Graw Hill.

Koontz, H & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración*. México: Mac Graw Hill.

Mc. Gregor, D. (1979). *El aspecto Humano de las empresas*. México: Diana.

Ponce, A. (1991). *Administración de Personal*. México: Limusa.

Reyes, A. (2001). *Administración de empresas*. México: Limusa.

Rodríguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson.

Rodríguez, J. (2002) *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning

Sastre, M.A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. España: Mc Graw Hill.

Strauss, G. & Sayles, L. (1981). *Problemas humanos de la administración de personal*. México: Prentice Hall.

Valdez, S. & Amaro, O. (1998). *Diagnóstico empresarial*. México: Trillas

Vroom, V. H. & Deci, E. L. (1990). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

Ley Federal del Trabajo

La última Reforma de 30 de Noviembre de 2012 aplicable a la Ley Federal del Trabajo, incluye a las Normas Oficiales Mexicanas dentro de la ley, por lo cual su observancia es de orden legal y obligatoria, así mismo la ley señala los principios de la relación sindical que debe establecerse en los centros de trabajo, incluye también una visión abierta de los Derechos Humanos en base a los tratados internacionales por lo tanto la Comisión Nacional de Derechos Humanos tiene potestad sobre los asuntos laborales, mismos que en ciertos puntos puede relacionarse con los tipos y estilos de liderazgo que se ejerce e implícitamente con la integración humano a la organización. La parte de compensación en sus preceptos de ley, también están regulados por esta ley.

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

La ley del IMSS de 1997, incluye la normatividad en materia de salario diario integrado, lo cual refiere la aportación del trabajador, de la empresa y del estado a los diferentes seguros contratados para servicio del trabajador, uno de estos seguros es el referente a los riesgos de trabajo, relacionados directamente a la siniestralidad de la empresa. Así mismo contiene los principios normativos y de cálculo de pensiones por accidentes por riesgo de trabajo. En específico para la empresa está la determinación de la prima de riesgo que incide directamente en el cálculo de la nómina y su obvia repercusión en el costo laboral de la organización.