



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

**“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE EVALUACIÓN
DE CLIMA LABORAL PARA PELIKAN MÉXICO”**

DIRECTOR:

Doctora. Rubí del Rosario Vargas Hernández

TESIS

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

PRESENTAN:

**EVELIN LÓPEZ GARCÍA
WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA**

Puebla, Pue. Junio 2015





**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

**“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE EVALUACIÓN
DE CLIMA LABORAL PARA PELIKAN MÉXICO”**

DIRECTOR:

Doctora. Rubí del Rosario Vargas Hernández

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTAN:

**EVELIN LÓPEZ GARCÍA
WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA**

Puebla, Pue. Junio 2015



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

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"Desarrollo de una Estrategia Integral de Evaluación de Clima Laboral para Pelikan México"** elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

LÓPEZ GARCÍA EVELIN
ROSANO DE LA ROSA WENDY DE MARÍA

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 24 de junio de 2015

Atentamente



Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández



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

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"Desarrollo de una Estrategia Integral de Evaluación de Clima Laboral para Pelikan México"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

EVELIN LÓPEZ GARCÍA
WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de JUNIO de 2015

Atentamente


M.A. Sara Morales García



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

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"Desarrollo de una Estrategia Integral de Evaluación de Clima Laboral para Pelikan México"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

EVELIN LÓPEZ GARCÍA
WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de JUNIO de 2015

Atentamente


M.A. Rosa María Solís Salazar





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/069/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. EVELIN LÓPEZ GARCÍA
WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL PARA PELIKAN MÉXICO”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 30 de junio de 2015

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOSORRO RUIZ RENDÓN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



Agradecimientos.

A Pelikan México S.A por abrirnos las puertas para la presente investigación y por su completa disposición para facilitarnos la obtención de información y documentación.

A mi futuro esposo, Adrián gracias por alentarme a conseguir mis objetivos.

A mis padres y hermanos por todo el apoyo y amor que me brindan.

Evelin

A mis padres por creer mucho en mí y su guía.

Wendy

Resumen/Abstract

El nivel de clima laboral es una variable crucial para el desarrollo del capital humano en la empresa. Por lo que se estudió y se realizó un análisis de la teoría, un estudio de las encuestas previamente realizadas en la empresa y una propuesta derivada de la comparación de teoría y práctica. Esto significa que la propuesta de estrategia integral, toma los aspectos más relevantes e importantes para llevar a una mejora del clima laboral actual en la empresa. En conclusión se buscó dotar a la organización de una metodología completa que abarque sus necesidades específicas para impactar positivamente su nivel actual de clima laboral.

The level of working environment is a crucial variable to the human capital development in the company. Because of that, it was done a study and an analysis of the theory, a study of the previous polls was done too and a proposition based on the comparison between theory and practice. This means that the proposition of integral strategy, take all the relevant aspects in order to improve the current level of working environment in the company. In conclusion, the main objective was to give the company a complete methodology that covers the specifically needs of the company to improve the current working environment level.

Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	I
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	II
III.	JUSTIFICACIÓN.....	IV
IV.	OBJETIVOS.....	V
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	V
VI.	HIPÓTESIS.....	VI
VII.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	VI
VIII.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	VIII
CAPÍTULO I. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....		- 1 -
1.1	Definición.	- 1 -
1.2	Breve historia del estudio del comportamiento organizacional.....	- 3 -
1.2.1	El experimento Hawthorne.	- 5 -
1.2.2	La escuela empírica. (1950).....	- 6 -
1.2.3	Relaciones humanas, ante todo.....	- 8 -
1.2.4	Teóricos del comportamiento humano.....	- 11 -
1.2.5	Comportamiento organizacional en la actualidad.....	- 16 -
1.3	Elementos del comportamiento organizacional.....	- 16 -
1.3.1	Comunicación organizacional.....	- 18 -
1.3.2	Motivación.....	- 20 -
1.3.3	Trabajo en equipo.	- 22 -
1.3.4	Liderazgo.....	- 23 -
1.3.5	Conflicto.	- 25 -
1.3.6	Estrés.	- 26 -
1.3.7	Satisfacción laboral.....	- 28 -
1.3.8	Cultura organizacional.....	- 29 -
1.4	Importancia del estudio de comportamiento organizacional.....	- 30 -
CAPÍTULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL.....		- 32 -

2.1 Definición.....	- 32 -
2.2 Antecedentes del estudio de clima laboral.	- 33 -
2.3 Variables y dimensiones del clima laboral.....	- 36 -
2.4 Estructura de la evaluación del clima laboral.....	- 38 -
2.5 Métodos de evaluación de clima laboral.....	- 41 -
CAPÍTULO III. PELIKAN, EMPRESA DE ESTUDIO.....	- 45 -
3.1 Historia de la marca Pelikan	- 45 -
3.2 La empresa Pelikan México	- 48 -
3.3 Cultura organizacional en Pelikan México.....	- 50 -
3.3.1 Política de calidad, seguridad y medio ambiente.....	- 52 -
3.4 Sistemas de gestión en Pelikan México	- 53 -
3.4.1 Sistema de administración de calidad.....	- 54 -
3.4.2 Sistema de gestión ambiental.....	- 57 -
3.4.3 Sistema de gestión clase A.	- 59 -
CAPÍTULO IV. CLIMA LABORAL EN PMSA.....	- 63 -
4.1 Procedimiento clima laboral en Pelikan México	- 63 -
4.2 Estudio actual de clima laboral	- 65 -
4.3 Análisis final del estudio expedido por la empresa.	- 83 -
Capítulo V PROPUESTA DE ESTRATEGIA INTEGRAL PARA EVALUAR CLIMA LABORAL.....	- 87 -
5.1 Naturaleza y objetivo de la propuesta.....	- 87 -
5.2 Estructura teórica de la propuesta.	- 88 -
5.3 Diseño de instrumento WES para Pelikan.....	- 89 -
5.4 Estructura de las recomendaciones.....	- 95 -
CONCLUSIONES.....	- 97 -
RECOMENDACIONES	- 100 -
REFERENCIAS	- 101 -
ANEXOS.....	- 104 -

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación supuso un reto importante, ya que requirió detallada observación, minuciosa consulta y el uso de herramientas adquiridas a lo largo del curso de la maestría. Sobre todo aquellas del área de comportamiento organizacional.

En un principio se detectó el problema a través de una vivencia. Se contestó la encuesta de clima laboral en la edición 2013. Pero al dar seguimiento, se pudo ver que la información generada no creaba impacto en la empresa. Las recomendaciones eran dadas, pero estas no parecían ser relevantes en el día a día de la organización. Generalmente los departamentos no se involucraban en la generación de estas estrategias y por lo tanto las desestimaban.

De allí nació la idea de hacer algo para mejorar la evaluación de clima laboral y como consecuencia impactar realmente en el nivel de clima laboral.

Para desarrollar esta estrategia integral que permita, no solo evaluar clima laboral, sino crear estrategias de verdadero impacto, se siguió el siguiente esquema.

Primero en el capítulo I se analizó ampliamente la teoría del comportamiento organizacional. Ya que todas las definiciones e historia plantean un panorama muy claro de los conceptos que se analizaron en los subsecuentes capítulos.

En el capítulo II se analizó la teoría del clima organizacional y de los instrumentos de medición. Para poder determinar y construir la estrategia del capítulo cinco.

En el capítulo III se expone información, necesaria para la investigación, de la empresa de estudio. Su estructura, planeación estratégica, así como sus

métodos, sistemas y formas de trabajo. Necesario para entender el contexto donde se realiza la evaluación de clima laboral a analizar.

En el capítulo IV se analiza la actual evaluación de clima laboral así como los resultados obtenidos. También se analizan las recomendaciones para la mejora y sus impactos medibles en los últimos años.

En el capítulo V con base en los análisis de la teoría del clima organizacional y el análisis de la evaluación de la empresa, se propone una estrategia, que incluye un instrumento, que permita detectar las dimensiones más sensibles para priorizar su atención. Y también se estructura una manera de construir recomendaciones más efectivas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa Pelikan México S.A. (PMSA) se dedica desde hace más de cincuenta años a la elaboración de artículos de papelería y de oficina. Desde su fundación, se ha caracterizado por el compromiso, dedicación y calidad en la elaboración de sus productos, por lo que en años recientes la organización ha adoptado la cultura de gestión de clase mundial.

Este tipo de filosofía organizacional impacta a todos los niveles de la organización, involucrándola en un proceso de mejora continua. Por lo tanto el estudio de esta presente investigación se enfocará en el clima laboral. Área crucial y por lo tanto sensible de esta mejora.

El procedimiento de clima laboral y satisfacción del cliente interno pertenece a la dirección de finanzas, ejecutado por el departamento de recursos humanos. Actualmente la empresa contrata a una organización externa con el propósito de

que realice la evaluación y recomendaciones al clima laboral. La herramienta usada, encuesta, incluye varios criterios, considerando niveles horizontales y verticales de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las últimas evaluaciones se han podido detectar áreas de oportunidad en distintas magnitudes del clima organizacional como el reconocimiento al desempeño del personal, estrés laboral, desarrollo dentro de la empresa, motivación el trabajo, trabajo en equipo y comunicación. Para la empresa que realiza la evaluación se considera que PMSA tiene un clima laboral *aprobado*, la cuestión es, cómo esta calificación tiene algún impacto posterior, ¿qué significa para PMSA y sus trabajadores *aprobar* la evaluación del clima laboral?

Lo observado es que las propuestas y recomendaciones son muy genéricas, la evidencia de lo anterior es que al evaluar de nuevo la evaluación del clima laboral, las mismas magnitudes (desarrollo laboral, motivación, estrés laboral) vuelven a aparecer como áreas débiles o áreas de oportunidad.

Si bien la evaluación del clima organizacional existe como parte del proceso organizacional, ¿cómo puede generar resultados de más valor?, ¿cómo puede convertirse en una herramienta estratégica para PMSA?, ¿cómo se pueden evaluar magnitudes específicas a PMSA?, ¿cómo se pueden dar recomendaciones no genéricas para mejorar el clima laboral?

Por lo cual la presente investigación tiene como objetivo desarrollar una herramienta integral para evaluar el clima laboral, que pueda contestar las preguntas anteriores.

III. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la tendencia de las empresas, sin importar el giro al que pertenezcan, está enfocada al desarrollo del capital humano como un activo más de la misma. Por lo cual enfocan recursos y actividades para crear los ambientes propicios para el desarrollo del talento

En ambientes propicios, con un buen clima laboral, que se caracterizan por la apertura e incentivos a la creatividad y desarrollo individual. El personal aporta no solo su trabajo diario sino mejores ideas y resoluciones para problemas. Siente verdadera pertenencia a su empresa y por lo tanto se adapta mejor a cambios y nuevos métodos de trabajo. A diferencia del alto costo derivado de un clima laboral desfavorable, que genera problemas como lo son la alta rotación de personal y baja productividad, entre otros. Personal que no se encuentra a gusto en la empresa muchas veces limita su desempeño a lo mínimo y no formará parte de una estrategia a largo plazo.

Sin embargo no solo se trata de la evaluación de clima laboral. Hacerlo genera un costo a la empresa, si solo se realiza por cumplir un requerimiento puede volverse un “costo hueco”, pero, si se presenta de manera autocrítica y cuantificable, se convierte en información de valor. No solo se deben detectar las áreas de oportunidad, es fundamental estructurar soluciones integrales, las cuales no solo se presenten llanas y generales, sino que profundicen en él por qué, es decir, investiguen las causas, que muestren las correlaciones mediante el uso de herramientas.

Por lo tanto el presente trabajo de investigación busca conocer en profundidad al clima laboral, el entendimiento de los métodos, la estructura de las encuestas, los diferentes modelos y su correlación con otras variables. Con el propósito de analizar datos históricos, es decir, desmenuzando las evaluaciones anteriores, para llegar a la propuesta de la estrategia integral, que permita a la empresa hallar información valiosa para la toma de decisiones, cuantificable y confiable que le permita la mejora continua.

IV. OBJETIVOS.

General.

Desarrollar una estrategia integral de evaluación de clima laboral para la empresa Pelikan de México S.A.

Particulares.

- Contextualizar el término clima laboral en la teoría del estudio de comportamiento organizacional.

- Señalar la importancia del clima laboral en las empresas.

- Identificar los principales métodos de evaluación.

- Analizar los resultados de las recomendaciones anteriores para medir su impacto real.

- Desarrollar estrategia integral basada en el estudio realizado sobre el clima laboral de la empresa.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cómo se pueden identificar las dimensiones del comportamiento organizacional más importantes o cruciales para PMSA?

2. ¿Cómo se puede validar la importancia del clima laboral a través del uso de una herramienta de evaluación específica?

3. ¿Cómo se puede manejar la información obtenida de una evaluación para generar una estrategia integral?

4. ¿Cómo se pueden crear propuestas integrales, medibles y cuantificables, en base a un método específico de evaluación de clima laboral?

VI. HIPÓTESIS

Si se desarrolla una herramienta integral específica para PMSA, se hallarán las variables del comportamiento organizacional más importantes para la empresa, resultando en estrategias específicas que disminuyan efectivamente su incidencia.

Variable independiente.

Desarrollo de una estrategia integral de evolución de clima laboral.

Variable dependiente.

Identificación de variables del comportamiento organizacional más importantes como lo son comunicación, estrés, motivación y recompensa en el trabajo.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se vale de diferentes tipos de estudio para contextualizar y generar la herramienta propuesta, para lo cual primero se usará un estudio de tipo documental, después descriptivo y por último correlacional.

Según Baena (1985), la investigación documental se refiere a “técnica de recopilación de información por medio de la lectura crítica de documentos y

materiales bibliográficos...”, complementa Franklin (1997), “técnica de análisis de datos donde se recopilan escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio”

Para la elaboración de la herramienta específica se debe contextualizar una serie de conceptos e ideas del comportamiento organizacional para lo cual se hará una revisión y análisis de la literatura adecuada.

Según Sampieri (1997), los estudios descriptivos se refieren a “estudios que buscan decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis”

En el caso de esta presente investigación lo que se mide o describe son las evaluaciones previas de clima laboral, las variables que las constituyen, las consecuencias que tienen sobre las magnitudes que miden de clima laboral.

Según Sampieri (1997), los estudios correlacionales se refieren a “estudios cuyo propósito es medir el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables (en un contexto particular). Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionados en los mismos sujetos y después se analiza correlación”

Para la investigación la correlación que se quiere comprobar es cómo la medición adecuada del clima laboral a través de una herramienta específica para la empresa puede mejorar las estrategias plateadas para resolver los problemas de clima laboral preexistentes.

El diseño de la investigación fue de tipo no-experimental. Ya que no se manipulo ni se sometió a pruebas las variables de estudio. Se utilizan como casos de análisis para su descripción los estudios de clima laboral del año 2011, 2013 y 2014.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances.

- El alcance del proyecto de investigación es el desarrollo de una estrategia integral para evaluar el clima laboral de la empresa, la cual se encuentre adaptada a la realidad de la misma, con el objetivo de tener un proceso que aporte valor a la empresa.

- Permitir al departamento de recursos humanos considerar propuestas de evaluación de clima laboral, basadas en información cuantificable.

Limitaciones.

- El tiempo es una limitante importante ya que no permitirá analizar a profundidad como impactar a los indicadores de recursos humanos. Por el momento la intención es diseñar una estrategia integral para la evaluación.

- Junto con el punto anterior, es la restricción de funciones, es decir es limitación para intervenir directamente en la toma de decisiones del departamento de recursos humanos. Los investigadores propondrán la estrategia de evaluación integral, pero será función del departamento de recursos humanos su implementación.

- No se llegará a una etapa de ejecución de la estrategia desarrollada.

CAPÍTULO I. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es un concepto importante para entender el funcionamiento del recurso humano en las empresas actuales. El clima organizacional se desprende de este. Por lo cual se procede a desarrollar su estudio.

1.1 Definición.

A continuación se comenzará por decir, ¿qué es el comportamiento organizacional?

Según Davis K. y Newstrom J. (2001), “es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar los medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras”

Según Robbins S (2004), “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos, estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimiento adquiridos en la mejora de la eficacia”

Para Andrew Dubrin (2004) “Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”, Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R (2007). “Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos

mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

De acuerdo a las definiciones revisadas se toman para el trabajo de investigación los siguientes puntos sobre comportamiento organizacional.

- Es un estudio sobre personas y su interacción en el ambiente laboral. Lo que deriva en un análisis de casos y observaciones controladas que dan como resultado un entendimiento de cómo estas interacciones pueden enriquecer el desarrollo de la empresa.

- Hay dos niveles, primero está la persona. Cómo sus características personales son o no compatibles con la empresa, específicamente en el objetivo estratégico de la misma. El segundo nivel es grupal, es decir, cómo las asociaciones formales e informales trabajan o no en favor de dichos objetivos.

- Por último, ese ambiente interno va interactuar con un medio ambiente en el cual la empresa está inmersa. Y una de las características más importantes de este, es que es cambiante, sobre todo en estos años modernos.

Para profundizar el estudio de clima organizacional aquí presentado se considera pertinente dar todo un contexto histórico desde el estudio del comportamiento organizacional, es decir, el recurso humano como factor clave para la obtención del éxito empresarial.

1.2 Breve historia del estudio del comportamiento organizacional.

El estudio de la administración como ciencia es reciente. Comenzó a principios del siglo pasado y fueron los ingenieros, que vivían la experiencia industrial, los encargados de iniciarlo. Tras el acelerado crecimiento de la industria productiva, en la segunda mitad del siglo XIX, gracias a la revolución industrial, la sociedad cambió profundamente, así como su concepción del trabajo.

Pero el estudio de las personas y el trabajo debieron esperar algunos años para llevarse a cabo. En ese tiempo predominaba la idea de que el progreso mecanizado lo era todo. Que el aumento de la productividad era el único objetivo válido dentro de la organización y aunque esta idea motivara la creación de maquinarias y procesos más sofisticados, se hizo extensiva a los obreros, quienes fueron considerados accesorios moleestamente necesarios a la máquina.

Para llegar al término de recursos humanos tuvieron que aparecer una serie de estudiosos, quienes debieron cambiar la percepción del trabajador, de un mal necesario a un aliado estratégico. En su trabajo tuvieron que recurrir a otras ciencias como la psicología y la sociología.

Hoy en día, el trabajador es percibido en algunas empresas como un engrane más, pero otras, si se atreven a desarrollar el capital humano. El nuevo panorama económico y social tan cambiante, así lo requiere. Lo más valioso del desarrollo del capital humano, es que este se puede volver un activo intangible de la empresa, permitiéndole alcanzar sus objetivos estratégicos en entornos sumamente cambiantes.

A continuación se resume los antecedentes del estudio del comportamiento organizacional. Su evolución teórica y práctica mencionando los autores citados por Stephen Robbins (2004).

Tabla 1. Antecedentes del estudio al recurso humano.

Teoría administrativa.	Autor	Periodo de tiempo.	Contexto laboral	Percepción del recurso humano.
Antes de los clásicos.	Robert Owen	Finales siglo XVIII	Inicios de la revolución industrial	Consideraba importante a las personas y trato de incluir como normal, el trabajo justo e ideal. Adelantado a su época, sus ideas no tuvieron mucho eco.
Clásica	Frederick Taylor	Principios del siglo XX	Plena adopción del sistema capitalista en la producción.	Integrar a las personas al proceso productivo como un engrane más. Para Taylor la posición del empresario y la del trabajador eran opuestas, ambos perseguían objetivos propios.
Clásica	Henri Fayol	Principios del siglo XX	Plena adopción del sistema capitalista en la producción	“La persona adecuada, en el puesto adecuado”, frase acuñada por Fayol. Las personas en favor de la productividad.
Estructuralista	Max Weber	Principios del siglo XX	Plena adopción del sistema capitalista en la producción	Con él se alcanza las máximas propuestas por los anteriores teóricos. Se establece el orden racional de la producción. Espacio donde no hay consideraciones cualitativas del personal.
Relaciones Humanas	Mary Parker Follet	1924	Maduración del concepto de empresa	Gestión participativa: decisiones descentralizadas, rol integrador de los grupos, autoridad de competencia, control jerárquico sustituido por la confianza y la

				comunicación,
Relaciones humanas	Chester Barnard	1938	Maduración del concepto de empresa.	Entre sus contribuciones se destacan su teoría de la cooperación, su concepto de organización informal y su teoría de aceptación de la autoridad, "la lógica de la responsabilidad más bien que la lógica de la obediencia"

Fuente. Elaboración propia.

1.2.1 El experimento Hawthorne.

La evolución entre dos puntos de vista que pueden parecer muy encontrados, se traslada de la idea de que el trabajador es solo un engrane más que puede ser programado por una dura disciplina a una donde, aunque trabajador y empresario busquen beneficios propios, ambos pueden encontrar un área común, a través de la comunicación y una gestión más participativa.

Ahora bien, uno de los estudiosos más reconocidos sobre la teoría de las relaciones humanas fue Elton Mayo. Quien trabajó en la industria Occidente Eléctrico en Chicago, en el experimento Hawthorne, llevado a cabo, de 1927 a 1932. Estos experimentos le permitieron definir una serie de conceptos fundamentales para la teoría de las relaciones humanas dentro de la organización. (Mayo, 1978).

Consistieron en tres fases, la primera con un grupo de seis mujeres en una línea donde se ensamblaban teléfonos, la siguiente, entrevistas a 21,000 personas sobre sus condiciones laborales y la relación del trabajador con su supervisor, y la última fase una línea de instalación eléctrica compuesta por catorce trabajadores. Sin cambiar las condiciones de trabajo, los resultados fueron concluyentes.

Así la primera afirmación “trabajadores felices, trabajadores productivos”, se confirmó, pero desde aquel momento, fue obvio que ese estatus es difícil de alcanzar. Ya que dicha felicidad depende de una serie de situaciones sociales que estudiosos como Weber no habían contemplado.

Las conclusiones a las que arribó Mayo parten de algo que parece obvio pero no había sido entendido, el trabajo es una actividad de grupo. Que existen grupos primarios informales, es decir, no toda interacción se deriva de normas y supuestos lógicos. Y a partir de la anterior, se pudo deducir que estos grupos tienen normas, influyen a los individuos que los forman y afectan directamente en la productividad.

El punto más importante de la tesis de Mayo, es que trajo sobre la mesa, el término de clima laboral, que es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

1.2.2. La escuela empírica. (1950)

Tras la experiencia de la segunda guerra mundial, evento histórico que influyese profundamente en la concepción de la producción, se integraron al estudio del comportamiento humano en la organización psicólogos y sociólogos. Interesados en entender qué funcionaba dentro de la empresa por medio de la prueba y error. Si bien no es un método que genere teorías generales, ya que cada empresa es única, las aportaciones de este grupo no dejan de ser interesantes.

A continuación se presenta un resumen de lo aportado por estos estudiosos.

- **Ernest Dale.** Principalmente obtuvo esta experiencia empírica trabajando en conjunto con Henry Poor (Claude S, 1974). Considerado padre de esta corriente, su lema era, “¿Y esto funciona?”. A través de sus asesorías en liderazgo y organizaciones conjuntó un gran conocimiento empírico. Para este alemán, la enseñanza de la administración procedía de casos reales e investigaciones inmediatas. Su idea era que la experiencia se debía capitalizar, para lo cual era necesario analizarla.

- **Lawrence Appley.** Dividió la administración en dos funciones la planeación y el control (Claude S, 1974). Siguiendo el ejemplo de Dale, se dedicó a conglomerar una gran cantidad de casos y autores, lo cual le permitió hacer propuestas para mejorar los métodos administrativos.

- **Dale Carnegie.** Retomando el sentido humano de la administración, este estudioso, proponía alcanzar objetivos por medio de influir en las personas. Agregaba a esa idea que haciendo énfasis en la importancia de la motivación y el liderazgo, aseguraba que cualquier sistema funcionaria, siempre y cuando la gente lo aceptara por voluntad propia.

Su conocimiento proviene de los múltiples cursos que impartió y que consolidó en el libro “Como ganar amigos e influir sobre las personas” (Carnegie, D 1996)

- **Peter Drucker.** Norteamericano creador del sistema de la APO (administración por objetivos). Este sistema ampliamente extendido hace énfasis en la correcta determinación de los objetivos antes de comenzar con la operación. Por lo cual la planeación y control del proceso administrativo son priorizadas. Con

esto se busca que tanto jefes como subordinados se encuentren entendidos de las expectativas sobre ellos. Finalmente los objetivos deberán responder a cuatro características fundamentales, oportunidad, flexibilidad, realismo y participación. Su aportación se puede considerar el paso de la escuela empírica a un método con procesos más definidos (Claude S. 1974)

1.2.3 Relaciones humanas, ante todo.

La administración había evolucionado de ser una ciencia enfocada solo en la parte cuantitativa de la empresa hasta convertirse en una de enfoque holístico que veía en los trabajadores a individuos únicos que podían responder de diferentes maneras al trabajo.

Los siguientes dos teóricos lograron una gran resonancia en sus trabajos, siendo pilares del estudio del comportamiento humano hasta el día de hoy.

Abraham Maslow

“La teoría de Maslow, así, tiene varias poderosas implicaciones y muchos teóricos de la administración vieron que los puestos tal como existían podían rediseñarse para crear las condiciones para fomentar el crecimiento personal que simultáneamente, podría ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.” (Guevara, 2008)

Psicólogo estadounidense fundador de la psicología humanista, la cual es una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la cual se manifiesta en la búsqueda de la autorrealización.

Su aportación de la pirámide de necesidades, ayudó a entender los estudios de Mayo, el cual había demostrado que bajo condiciones laborales

iguales, la productividad variaba para mejor o peor, siendo dependiente de esto, la interacción personal.

La pirámide de necesidades de Maslow establece cinco niveles. Los dos primeros atienden a necesidades fisiológicas y de seguridad, ambos, necesarios para la supervivencia del individuo. Una vez que aquello se ha cubierto, el tercer nivel lo ocupa la integración al grupo, siendo esta más una necesidad psicológica que fisiológica. Pero estableciendo la importancia del sentido de integración y pertenencia. El cuarto nivel lo compone la autoestima, o el sentido de comodidad con uno mismo. En este nivel se encuentran éxitos y fracasos, fundamentales para generar el llamado “amor propio”. En la cúspide de la pirámide esta la autorrealización, o el estado ideal mental de armonía y entendimiento. (Guevara, 2008)

¿Por qué su importancia para el estudio del comportamiento organizacional? La herramienta diseñada por Maslow clarifica al individuo que ingresará a un proceso productivo. Si Weber hablaba de reglamentos y lineamientos, Maslow aporta una infografía sencilla de lo necesario para crear el ambiente ideal para el trabajador. Cuando Mayo realizó sus experimentos notó que unas condiciones físicas adecuadas eran el primer paso hacia la productividad.

La lógica es aplastante. Si el trabajador teme por su vida, priorizará el mantenerse vivo a trabajar. Robert Owen, casi cien años antes, lo había propuesto. Las paupérrimas condiciones de las primeras empresas debieron evolucionar, a ambientes mínimamente limpios y ventilados, con la iluminación necesaria.

Las organizaciones interesadas en crecer, procuraron cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad de su personal. Y una vez hecho lo

anterior, apoyar y promover la creación de grupos formales e informales de trabajo. Poner por escrito lo dicho por Mayo, el trabajo es una actividad en grupo. Al cual, los trabajadores generan sentido de pertenencia.

Las organizaciones se hallaron con el reto de buscar políticas para cubrir el cuarto nivel propuesto por Maslow. La autoestima, ¿cómo crear logros en procesos productivos repetitivos? Los primeros premios a la productividad surgieron, así como los periódicos internos con el empleado del mes.

Si bien sigue siendo un reto ayudar al individuo a satisfacer estos niveles propuestos por Maslow, los beneficios, de trabajadores motivados y realizados, siguen siendo más valiosos para la organización.

Douglas McGregor

“Las investigaciones de McGregor lo condujeron a deducir que la principal pregunta de la alta dirección es ¿cuáles son los supuestos acerca de la mejor manera de dirigir a las personas?”(Guevara, 2008). Principal figura de la escuela administrativa de las relaciones humanas. En su obra cumbre “el lado humano de las organizaciones”, describió dos formas de pensamiento de los directivos, las cuales denominó teoría x y teoría y.

Teoría X

Para entender lo postulado por esta teoría primero hay que referirse a la naturaleza de la industria misma. Cuando la revolución industrial invadió el lugar de trabajo, fue en un explosivo y rápido cambio que dejó poco lugar para la adaptación. Los trabajadores, muchas veces migrados del campo, eran explotados en condiciones laborales inhumanas. Pronto los patrones catalogaron a sus obreros como nada más que fuerza bruta de trabajo.

De esa precaria e inicial forma de trabajo se desprendió la idea de que el obrero era una bestia. Sujeta a dos tipos de actitudes por parte de los jefes, supervisión y motivación basada en castigo corporal.

Por supuesto en este ambiente, se consigue trabajo continuo sin interrupción. Pero no hay lugar para desarrollar capital humano, desde que no existe concepción de ser humano como tal en un principio. Para esta investigación sería loable decir que este tipo de concepción no existe en la actualidad, pero las fabricas asiáticas, donde las condiciones son casi se esclavitud, dejan poco margen para no afirmarlo. No es necesario cruzar el globo para ver condiciones y formas de trabajo tan rusticas, algunas empresas poseen prácticas de este tipo, consideradas correctas.

Teoría Y

En contraposición con la teoría anterior, en esta se reconocen las capacidades de cada individuo. Además no se le ve como un mal asociado sino como un ser capaz de aprender y aportar. Esta teoría no solo reconoce al individuo sino exhorta a los directivos a crear las condiciones adecuadas para que se genere está sinergia empresa y trabajador. Finalmente el beneficio será mutuo, por un lado el trabajador obtiene recompensa por sus logros y la empresa halla soluciones a las contingencias que debe afrontar.

1.2.4 Teóricos del comportamiento humano

Por último revisaremos a los teóricos más recientes que estudiaron el comportamiento humano. Ya sea alguno de sus elementos en específico o como un todo que influye al trabajador en su productividad y adaptabilidad laboral.

Frederick Herzberg. El experimento que condujo se realizó en la década de los 1950 en un rango de 30 millas dentro de Pittsburg, que era el centro

industrial de la época (Stello, 2011) Precisó dos factores que explican el comportamiento humano en la empresa.

Los factores higiénicos o extrínsecos, que escapan del control del trabajador. Y es el ambiente que lo rodea y afecta la realización de su trabajo. Aquí el consultor norteamericano mantiene la posición de que el trabajador no se encuentra satisfecho con la idea de trabajar, por lo tanto es tarea de la empresa ofrecer el ambiente adecuado para motivar al trabajo. Ya que el trabajo no es inherente a la persona, y las condiciones son solo un paliativo para motivar el trabajo, estos también se conocen como factores de insatisfacción.

Algunos de los principales factores higiénicos son la percepción salarial recibida, las prestaciones, el estilo de liderazgo bajo el que se conduce y las condiciones físicas donde se trabaja.

Los factores motivacionales o intrínsecos, son los que pertenecen al individuo y están en su control. Como lo describiera McGregor, en su “teoría Y”, para Herzberg aquellas tareas que desarrollen la creatividad e involucramiento del individuo servirán para mantenerlo altamente motivado. De ser tareas mecanizadas y repetitivas, esto generará al individuo pérdida de su identidad y por lo tanto desmotivación. Como estos factores tienen que ver con lograr un comportamiento organizacional estable, se les conoce como factores de satisfacción.

Los factores motivacionales pueden relacionarse con el cuarto y quinto escaño de la pirámide de Maslow, ya que provienen de la autoestima o percepción de sí mismo y del deseo o aspiración de autorrealización que es armonía interna.

Según Herzberg. El individuo se encontrará satisfecho con el cargo que desempeña cuando las funciones esperadas o las actividades sean retadoras y

estimulantes. Por el contrario la insatisfacción es de acuerdo al contexto donde desempeña su función que pueden abarcar desde cómo es el espacio físico, el salario que percibe y la relación que genera con los demás compañeros

Por lo anterior, se proponía para evitar la desmotivación del trabajador, el enriquecimiento de tareas, evolucionar las funciones de un puesto o incorporación de algunas nuevas. Un ejemplo de esto se da, cuando en un área mecanizada, se rota al personal para que aprenda nuevas funciones sencillas. Esta situación puede generar tanto efectos positivos como negativos. Lo positivo recae en que el personal se motiva a aprender, es más productivo, reduce el ausentismo y la rotación de personal. Pero puede generar ansiedad, conflicto e incluso reducción de las relaciones interpersonales.

Critica a Herzberg. Como se podrá notar, este pensador, unió las posturas de McGregor y Maslow. Dotando de toda responsabilidad por la productividad al trabajador, dejando en manos de la empresa crear condiciones higiénicas adecuadas para satisfacer las necesidades primarias del mismo. Pero deja de lado la influencia del estilo de administración como factor influyente en el comportamiento organizacional. Lo considera como un mal integrado a las condiciones de insatisfacción. Finalmente plantea la mejor pregunta, ¿deben las empresas, dotar al trabajador de factores motivacionales? (Guevara, 2008)

David McClelland. Al igual que otros estudiosos McClelland hizo énfasis en la motivación. Para el no solo contaba una inteligencia cuantitativa para el éxito sino una combinación de factores. (Díaz, R., & Arancibia, V. H. 2011). Este teórico postuló tres necesidades individuales que se manifiestan en ambientes laborales. Necesidades de logro, tiene que ver con la capacidad de los individuos a sobresalir, a buscar cumplir objetivos retadores, a alcanzar el éxito, a cumplir estándares. Necesidad de poder, relacionadas con la necesidad de los individuos

de influir y ejercer control sobre otros para obtener algo. Finalmente, necesidad de asociación o necesidad de formar parte de un grupo.

El trabajo de McClelland tiene componentes individuales y grupales. Las personas persiguen la obtención de objetivos, esto puede motivarles internamente. Muchos objetivos no pueden ser obtenidos individualmente, por lo cual es necesario integrar grupos. Aquello genera una necesidad de asociación, recordando la pirámide de Maslow, la inclusión y aceptación por parte de los congéneres es también, según Herzberg, intrínseca. Ahora bien, para lograr un objetivo en común una necesidad de logro puede evolucionar en una de poder.

Por supuesto que estas tres necesidades tienen una intensidad diferente dependiendo del individuo. Mientras habrá algunos que disfruten estar al mando y tomar las decisiones, otros se verán más cómodos si solo deben cooperar. Mientras algunos tengan un alto sentido de competencia y solo hallen realización a través de la consecución de logros más complejos, algunos se hallarán satisfechos con estándares muy bajos. Lo que logrará cohesión entre ambas posturas es el sentido de pertenencia e integración que les dé el grupo donde estén asociados.

Fred Fiedler. Este teórico estadounidense identificó dos tipos de estilo de liderazgo. (Davis K, & Newstrom J.W, 1999) líder motivado por las relaciones humanas y los líderes motivados por la tarea. Los primeros escuchan y permiten amplia retroalimentación por parte de sus subordinados, los segundos encuentran comodidad en ambientes bien estructurados donde metodología de trabajo, así como los objetivos, estén bien definidos.

Para Fiedler ambos estilos serán más eficientes en distintos tipos de situaciones. Lo que determinará cómo será el estilo elegido será, la naturaleza del

trabajo que confronta el líder sumado a la situación particular que se presenta en su ambiente laboral. Fiedler lo nombró el “*leader match*”, es decir, que se correspondan el estilo de liderazgo a la situación enfrentada. De no hallarse un balance, no habrá un buen desempeño.

La solución planteada por Fiedler recae en un par de opciones, modificar el estilo de liderazgo o por el contrario cambiar la situación o contexto del liderazgo. La primera opción no es realista, según palabras el propio Fiedler, ya que considera como algo intrínseco de la persona su motivación a la tarea o las relaciones humanas. Entonces la propuesta recae en dotar al líder de conocimientos y técnicas para afectar su contexto laboral.

B.F Skinner. “El conductismo no es la ciencia del comportamiento humano. Es la filosofía de esa ciencia.” (Skinner, B. F., & Ardila, R. 1977). Psicólogo que hizo importantes estudios acerca del conductismo aplicado al campo de la enseñanza. Para Skinner el refuerzo positivo generaba aprendizaje al largo plazo mientras el refuerzo negativo solo cohesionaba momentáneamente. Su aportación al estudio del comportamiento organizacional no fue directa, pero se pueden compaginar con el entendimiento de la capacitación y aprendizaje en el trabajo. Además de entender la conducta del trabajador a estímulos tanto negativos como positivos, a través del condicionamiento operante. Para comprender el trabajo de Skinner hay que precisar su idea de que la personalidad y el conocimiento de sí mismo iban de la mano y determinaban como actuaba el individuo con su entorno.

Richard Schonberger. Ingeniero que introdujo varios conceptos de la forma de producción japonesa como el justo a tiempo. (Schonberger, R. L. 1991). Este consultor también creó el concepto de clase mundial. Se considera pertinente ya que la empresa de estudio se declara de “clase mundial”, analizar que determinó su creador, que era la clase mundial. Y sobre todo qué relación tiene el concepto con el comportamiento humano en la organización. La clase mundial se

refiere a “transformar las relaciones entre los proveedores, distribuidores, productores y clientes”, para lo cual es necesario un alto compromiso del factor humano de la empresa.

1.2.5 Comportamiento organizacional en la actualidad.

Del obrero al factor humano. Durante los primeros años del trabajo de la administración la persona no era más que un simple peón, una adherencia a la maquinaria que no embonaba con la alta productividad y mecanización del piso de trabajo. Por lo que para minimizar las divergencias del carácter humano, los teóricos recurrieron a la razón y lógica, Taylor, Fayol y Weber, buscaron poner orden al caos, e implementaron reglamentos y políticas.

Con los trabajos de Barnard y Follet, se puso sobre una nueva luz al obrero quien comenzó a ser considerado trabajador, es decir, se empezó a valorar sus capacidades individuales. Por lo que una posición meramente lógica ya no tenía cabida. La importancia de las relaciones humanas dentro de la empresa comenzó a prosperar. Mayo consuma a través de sus experimentos una máxima obvia, el trabajo es un esfuerzo de grupo.

La tercera etapa trajo una serie de psicólogos y sociólogos que fueron más allá, y determinaron el comportamiento organizacional y sus elementos. McGregor y Maslow, como los más importantes. Para culminar con una percepción moderna del recurso humano, ya no solo como trabajador, sino como factor humano, es decir, como influyente en el desarrollo empresarial.

1.3 Elementos del comportamiento organizacional

Para definir los elementos del comportamiento organizacional se ha utilizado el esquema presentando por Davis K, & Newstrom J.W, (1999). Dentro

del comportamiento organizacional hay cuatro fuerzas que lo o modifican y son las personas, la estructura, el entorno y la tecnología.

Las personas. Le gente compone el sistema social interno de la empresa. Como se ha venido leyendo, las personas son un componente que no puede ser completamente controlado dentro de la empresa, por más normativas, reglas o estructuras, siempre quedará la incógnita de qué pasa al interior de ese individuo. Cómo la interacción informal con otros miembros del grupo puede afectar positiva o negativamente la productividad. Considerar que el trabajador solo está allí por mera obligación es regresar a la teoría X, hay un punto medio. La gente necesita trabajar para pertenecer a la sociedad, su medio de vida se convierte en la expresión de sí.

La estructura. Es el esquema formal donde se desarrollan la cultura organizacional así como el liderazgo. Puede estar compuesta más o menos niveles, ser más plana o abultada. Depende de la planeación estratégica.

Tiene tres componentes básicos: complejidad, formalización y centralización. El primer punto, de complejidad, se refiere a como se visualizan las funciones y por lo tanto como se dividen las actividades. El segundo punto, de formalización, es como se aplican normativas, reglas y procedimientos. Y el tercer punto, de centralización, es quién toma las decisiones.

La tecnología. No hablar de esta fuerza sería ignorar el causal histórico en que se vive actualmente. La empresa necesita de medios electrónicos y redes para intercambiar información con todos sus usuarios. Hoy en día y de manera muy obvia las empresas están conectadas con el mundo. Las que no, se quedan estancadas en sus mercados más locales. La tecnología es la fuerza que más moldea el mundo empresarial.

Entorno. Desde que la empresa evolucionara del ambiente cerrado que proponía Weber, a la concepción de la misma como un sistema. La empresa existe en un ambiente externo e interno. Lo que acontece va a causar que la empresa se adapte o modifique. Son fuerzas en las que pueden tener una cierta influencia o pertenecer a un círculo externo en el cual no tiene injerencia pero es afectada por lo que sucede.

Finalmente la integración del estudio del comportamiento organizacional a las empresas concibe un ser humano integral, la naturaleza de la empresa como sistema social para generar utilidades y el interés mutuo de adquirir mayores beneficios a los que se tendrían actuando en solitario.

De los modelos de comportamiento organizacional que existen en la empresa, para esta investigación se estudiarán los componentes que siempre se encuentran presentes y son la comunicación organizacional, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, conflicto, estrés y cultural organizacional. Davis K, & Newstrom J.W, (1999).

1.3.1 Comunicación organizacional.

Como dice Davis K, & Newstrom J.W, (1999), la Comunicación organizacional. Se refiere a la transmisión de información por medios escritos y orales, que tiene lugar dentro de la organización ya sea para sus clientes internos así como su ambiente externo.

Aunque en este apartado se habla de comunicación organizacional su proceso y elementos no son distintos al del proceso de comunicación normal. También hay un emisor, que es quien emite la información, un receptor, quien recibe, todo esto sucede en un canal, que puede tener diversos tipos de barreras, intangibles o físicas.

El proceso de la comunicación no será diferente. El emisor emitirá información del tipo oral o escrita que tiene un receptor como destino, a su vez, este podrá crear una retroalimentación o por el contrario bloquear o ignorar el mensaje.

La organización emitirá información de dos maneras, hacia el interior y hacia el exterior. Dentro de la organización se observarán distintos tipos de comunicación, la comunicación formal y la comunicación informal. También se analizará cómo es el flujo de la información, ascendente, descendente y horizontal.

Comunicación interior. Es toda la información que trasciende dentro de la organización cuyos emisores y receptores son trabajadores de la misma. Sus objetivos son variados e incluyen desde comunicar el trabajo del día hasta las estrategias corporativas. Su función es primordial en el desarrollo organizacional.

El uso de la comunicación interna como una herramienta estratégica es fundamental para crear la identidad corporativa. Es decir, la identificación del trabajador con la empresa, los valores que la componen y los objetivos estratégicos de la misma.

Comunicación exterior. Es toda la información que emite la organización y sus receptores son los terceros interesados en ella. Los principales son los clientes y potenciales consumidores. Pero estos mensajes abarcan un público externo sensible como proveedores e inversionistas potenciales. Así como un ambiente externo fuera del control de la organización, por ejemplo, el gobierno.

El desarrollo efectivo de la comunicación externa dota a la empresa de una imagen corporativa. Es decir un activo intangible de la empresa, la manera que

transmite a los terceros interesados los mensajes correctos dentro de su ambiente.

Comunicación formal. Entendida desde la expresión burocrática de Weber, esta forma de comunicación es estructurada y especializada. Tiene protocolos definidos que crean un sistema interno basado en la existencia de documentos escritos.

Comunicación informal. Se da de forma espontánea entre los trabajadores de la organización. Los asuntos que tratan son la cotidianidad del día a día, y en general temas de tipo personal. Es conocida también como *ruido* o *rumores de pasillo*. El personal directivo debe darle atención pues es un buen medidor de la percepción del trabajador de la empresa.

Comunicación descendente. Tiene su origen en la administración burocrática de Weber. Su objetivo es dar a conocer de forma oficial la información requerida por la gerencia. Por lo cual es un canal que va desde la llamada gerencia o mando superiores hacia el trabajador.

Comunicación ascendente. Tiene su origen en el surgimiento de la valoración de las relaciones humanas dentro de la organización en los años treinta. Y es un canal que va desde el trabajador hacia la gerencia o mandos superiores.

Comunicación horizontal. Consecuencia de los estudios del comportamiento humano dentro de la organización, es que se determina la necesidad de comunicarse entre los trabajadores. Abriendo canales para la transmisión de la información entre pares en el mismo nivel jerárquico.

1.3.2 Motivación.

La motivación según Davis K, & Newstrom J.W (1999) se puede definir como crear acción a partir de un estímulo. Es intrínseca, es decir, emana del individuo. El desempeño del individuo es una combinación entre su capacidad y cual motivado se encuentre. Tiene sentido, aunque se posean extraordinarias capacidades, de no querer hacer las cosas, no habrá impulso o acción. A continuación se plantea el ciclo de la motivación.

Esquema 1. Ciclo de la motivación



Fuente. Elaboración propia.

Los cuatro tipos de motivación laboral son: la motivación al logro que es hacia cumplir los objetivos, la afiliativa que como su nombre lo recalca a construir relaciones personales eficientes dentro de la empresa, la de competencia se refiere a superar las expectativas sobre el trabajo propio realizado y la de poder a influir sobre las personas y las situaciones.

Las necesidades que surgen en el ambiente laboral y que motivan a las personas pueden ser observadas bajo dos teorías mencionadas en los apartados superiores, por Herzberg que ve dos factores, externos o de mantenimiento e internos o motivacionales. O por la pirámide de cinco niveles de Maslow. Sin importar el modelo, las necesidades laborales seguirán un orden ascendente, desde las básicas que se refieren a aspectos fisiológicos hasta la realización del individuo.

En tiempos actuales la teoría de motivación ha tomado un auge revolucionario desde la perspectiva del liderazgo resonante, un modelo que da

énfasis en la alineación entre lo importante y lo que se persigue. Esta ideología dota de punto central a la motivación, como se revisó en el cuadro de proceso de motivación, este impulso debe generar un fuerte compromiso, es decir, generar acciones para cumplir lo que se promete.

1.3.3 Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se da cuando un grupo de personas trabajan de manera interdependiente para lograr un trabajo cooperativo que les permita cumplir objetivos y tareas. (Davis K, & Newstrom J.W, 1999)

Por el mismo autor Davis K, & Newstrom J.W, (1999). Todo equipo que se integra por primera vez pasará por distintas etapas que lo conformen hasta su punto más óptimo. Estas etapas no son rígidas pero son el patrón común.

1. Formación. Las personas son inducidas a lo que se espera de ellas, las normativas y los objetivos. Su interacción con los otros miembros del equipo es cortés pero cautelosa. Se empiezan a conocer.
2. Ajuste. Las personas compiten por prestigio, por el control y la dirección del equipo. Las presiones del exterior aumentan, eso conduce a crear tensión y desembocar en conflictos.
3. Normación. Los conflictos se resuelven, se crea una normativa informal interna para el equipo. Se trabaja de forma cooperativa y se alcanza un equilibrio entre las fuerzas de competencia.
4. Desempeño. El grupo es maduro, aborda tareas complejas. Los roles de los miembros son funcionales y las tareas se cumplen eficientemente.
5. Desintegración. Al llegar al final del proyecto o tras alcanzar el objetivo, los equipos se desintegran.

Para que un equipo pueda trabajar de manera eficiente deberá estar en un entorno de apoyo, las habilidades y roles deben ser claros, lo que significa que

desde un principio las personas deberán estar calificadas para abordar el trabajo y tener ganas de trabajar en equipo, las metas a alcanzar deberán ser mayores a cualquier esfuerzo individual y finalmente las retribuciones deber ser atractivas.

1.3.4 Liderazgo

El liderazgo es influir sobre los demás para alcanzar objetivos colectivos. Aunque este concepto no es exclusivo de la empresa, sino de todo trabajo realizado en equipo. El papel del líder es necesario para conseguir los objetivos corporativos, ya que es un catalizador. (Davis K, & Newstrom J.W, 1999)

Si bien los equipos de trabajo pueden existir sin un líder (equipos auto-dirigidos), el líder necesita de un equipo al cual dirigir.

¿Autoridad o liderazgo? Esta dicotomía procede desde los primeros días de la administración pero sigue siendo bastante predominante en la industria. Para Weber, la autoridad confería liderazgo nominal que los trabajadores aceptaban y reconocían. Sin embargo en la práctica este poder factico no sucedía. La diferencia recae en el efecto sobre las personas. El liderazgo tiene su énfasis en conseguir los objetivos con las personas, es decir que estas accedan voluntariamente a realizar el proyecto. La autoridad en seguir un proceso formal de influencia sobre el trabajador para dar a conocer y conseguir los objetivos. Pero a diferencia del liderazgo, la autoridad contiene procedimientos formales de castigo de no acatar lo que manda el líder, es decir, su punto es coadyuvar.

La autoridad es formal. Es asignada y contiene una serie de responsabilidades y funciones esperadas de la persona a la que le es asignada. El liderazgo puede ser informal, puede ser espontaneo.

La autoridad puede existir sin liderazgo e incluso ser funcional. Pero para la empresa moderna, sumergida en un entorno de cambio constante, contar con un estilo de liderazgo eficiente, proveerá de los máximos dividendos que el equipo de trabajo pueda alcanzar.

El líder debe contar con habilidades técnicas Davis K, & Newstrom J.W, (1999), que se refieren al conocimiento y capacidad para realizar cualquier tipo de proceso o técnica, con habilidades humanas, que se refiere a la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo, y las habilidades de conceptualización, que se refiere a su capacidad de pensar en términos del proyecto que realiza. Es decir, para poderlos transmitir al equipo.

Estilos de liderazgo.

El estilo de liderazgo se define como el patrón general de acciones explícitas e implícitas desde la perspectiva de los empleados. Dependiendo de cómo se aborda al personal para motivarlo, si se priorizan las retribuciones se le identifica como positivo en cambio, si se priorizan las sanciones es un líder negativo.

De acuerdo a como utiliza el poder. Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones. Las ventajas es que el liderazgo es directo y con una fuerte estructura, la desventaja es que esa inflexibilidad, puede terminar por crear frustración en el equipo de trabajo. Los líderes participativos descentralizan la toma de decisiones, por lo que incluyen a los trabajadores. Esto facilita la inclusión y el involucramiento en el alcance de los objetivos. El otro extremo del autocrático es el permisivo, este estilo puede funcionar cuando la delimitación de las metas puede estar en manos del equipo, pero como estilo predominante puede degenerar en caos. Los tres estilos será utilizados a elección pero siempre habrá alguno que predomine.

Por último se tienen dos estilos, orientado a la tarea y orientado a las personas, como se había visto Fiedler propone un liderazgo de contingencias.

1.3.5 Conflicto.

El conflicto es toda situación donde dos o más partes están en oposición. Se genera sobre puntos de inflexión sobre los métodos y metas. El conflicto es inherente a las situaciones sociales, dada la amplia variedad de intereses personales y de grupo que existen. Los conflictos pueden ser constructivos o destructivos. (Davis K, & Newstrom J.W, 1999)

Existen tres niveles de conflicto. Intrapersonal, que se da cuando los roles no están plenamente definidos en un grupo. Interpersonal, se da cuando uno de los miembros del grupo siente amenazada su identidad y autoestima. Intergrupala, cuando son grupos de trabajo los que entran en conflicto, por ejemplo entre departamentos.

Las fuentes del conflicto pueden ser el cambio organizacional, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza.

El conflicto no debe observarse como algo negativo, puede convertirse en un catalizador e inductor del cambio. Los resultados de la solución al conflicto, pueden caer en los siguientes tres escenarios. Perder-perder, es el menos favorecedor, ambas partes en conflicto no obtienen satisfacción por la resolución. Perder – ganar, una de las partes en conflicto no obtiene resolución, comúnmente las resoluciones de este tipo derivan en conflictos futuros. Ganar – ganar, es el escenario ideal. Ambas partes encuentran concordia y solucionan sus diferencias.

El conflicto llegará a solución de acuerdo a la estrategia utilizada para resolverlo y las intenciones de los involucrados. Estas últimas no son controlables pero las estrategias sí. Algunas estrategias son, según, Davis K, & Newstrom J.W, (1999)

- Evasión. Distanciamiento. No hay disposición de resolver el conflicto por ninguna de las dos partes, normalmente termina en una situación perder – perder.
- Suavizar. Una de las dos partes cede completamente, destinado a derivar en una situación perder – ganar.
- Forzamiento. Una de las dos partes fuerza a la otra por medio del poder o la agresividad, destinado a desembocar en un escenario gana- perder.
- Negociación. Ambas partes acuerdan un punto medio, donde se cede a cambio de.
- Confrontación. Ambas partes deben optimizar la resolución, implica alto interés en la solución, el resultado es una solución satisfactoria para ambas partes. Un ganar – ganar.

En la solución de conflictos debe existir un comportamiento asertivo, el cual definimos como el proceso de expresión de opiniones, demanda de cambios legítimos y retroalimentación honesta. El proceso de la asertividad al abordar un problema es el siguiente: Primero se da contexto a la situación, después se expresan las opiniones, se tiene empatía, se ofrecen las opciones de resolución y finalmente se señalan consecuencias.

1.3.6 Estrés.

Según Silla, J. M. P. (2001), se define como la respuesta a una situación que genera tensión ya sea física o emocional. Esta respuesta puede ser beneficiosa, pues pone en alerta a la mente y permite alcanzar la tarea de mejor

manera, a esto se le conoce como como eustrés. Sin embargo si esta respuesta es excesiva y continúa genera distrés, que puede llevar a una serie de trastornos en la salud de las personas, incluso al llamado síndrome del quemado, o extenuación absoluta.

El estrés puede ser constructivo o destructivo laboralmente hablando. Sus efectos se podrán ver a través del desempeño laboral. La empresa debe brindar ambientes seguros a sus trabajadores y condiciones donde puedan desempeñar su trabajo.

Algunas causas de estrés en el trabajo pueden ser: sobrecarga de trabajo, presiones de tiempo, mala calidad en la supervisión, ambiente laboral de inseguridad, inadecuada autoridad en comparación con las responsabilidades, conflicto y ambigüedad de roles, diferencia de valores entre personal y compañía, el cambio y frustración.

Para las empresas es importante contar con herramientas que les permitan conocer el nivel de estrés en los empleados y su vez amortizar los efectos que este tiene sobre el desempeño laboral. Primero reconociendo que no todas las personas perciben el estrés de la misma manera. Así como el umbral de dolor determina que algo pueda o no ser doloroso para cada persona, el umbral de estrés funciona de la misma manera. Y como cada persona es diferente, para efectos del estrés se pueden contar dos tipos de personas, las de tipo A, son más asertivas y competitivas, las de tipo B, más relajadas y despreocupadas.

Los métodos de manejo del estrés pueden estar destinados en reducir o eliminar los agentes que lo causan. Algunos métodos incluyen el apoyo social, la asesoría psicológica, las charlas informales, etc. Una solución integral planteada es la consejería.

1.3.7 Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Aunque el trabajador pueda expresar una emoción hacia su trabajo, forma subjetiva, también puede tener una valoración racional, basada en un proceso intelectual. (Davis K, & Newstrom J.W, 1999)

Esta es una percepción individual, al transmitirla a un promedio grupal se le conoce como moral del grupo. Para valorar este efecto grupal, las evaluaciones de satisfacción laboral son multidimensionales. Dentro de estas dimensiones se pueden encontrar la remuneración, el supervisor, la naturaleza del trabajo así como las relaciones con los compañeros y el ambiente inmediato.

La satisfacción laboral no es una percepción estable. Las empresas son organismos cambiantes por lo que las características que lleva a una satisfacción pueden verse desmejoradas rápidamente causando una caída en la percepción positiva del trabajador. Ya que estar o no satisfecho tiene un gran impacto en el desarrollo del trabajo, medir esta percepción es de importancia para las empresas.

El nivel de satisfacción puede ser uno de las dimensiones comúnmente incluidas en el estudio de clima laboral. El nivel de satisfacción está relacionado con otras dos variables, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. El primero se refiere al grado en que los empleados se interesan y sumergen en conocer su trabajo, el segundo al grado de lealtad, es decir qué tan identificados están con la organización y quiere seguir con ella.

Aunque se pudiera pensar que una alta satisfacción siempre desembocará en alto desempeño, la relación entre ambos factores es más compleja y dependiendo de otras condiciones no siempre será directa. Sin embargo hay

consecuencias bien identificadas de una baja satisfacción laboral, alta rotación del personal, ausentismo e impuntualidad, indisciplinas como robo, violencia, fraudes, etc.

1.3.8 Cultura organizacional.

Para entender el tema de cultura organizacional hay que partir que las empresas son sistemas sociales. Y estos son definidos como una compleja serie de relaciones humanas que interactúan entre sí de muchas maneras. (Davis K, & Newstrom J.W, 1999)

Cuando una persona ingresa a un trabajo nuevo acepta una serie de condiciones laborales formales que son explícitamente dadas. Pero también interactúa con un ambiente social al que debe adaptarse. En este sistema social hay roles y estatus predefinidos que pueden o no ser formales. Y pueden impactar profundamente en la productividad.

Por eso es que este apartado es primordial para entender el comportamiento organizacional. A la cultura organizacional se define como patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización es decir, el sistema de significados compartidos.

Para Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, en el artículo “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”, el ambiente laboral está compuesto por una serie de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización e interacción comprende el mundo interno de la organización.

Esta cultura es específica a la empresa. Y surge de manera espontánea. Medirla es complicarla pues no existe como algo tangible. Sin embargo presenta

características identificables que tienden a no variar a lo largo del tiempo y estas son el simbolismo marcado y la aceptación implícita por parte de los trabajadores.

Aunque se pueda declarar que la misión y visión son expresiones de la cultura de la empresa, en algunos casos estas declaraciones estratégicas no son coherentes o concordantes a la cultura organizacional existente. Para percibir la cultura organizacional uno de los métodos más usados es la evaluación de clima laboral.

1.4 Importancia del estudio de comportamiento organizacional.

El trabajo en las empresas es un fenómeno relativamente moderno, alcanzar el reconocimiento del recurso humano fue un largo camino desde los días donde no eran más que herramientas. Hoy se comprende la importancia de las personas y se entiende su papel como aliados estratégicos en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo cual no es extraño que las llamadas habilidades blandas (o *soft skills*) sean cada vez son más necesarias en las empresas. Estas se definen como el cociente de inteligencia emocional, que forman un conjunto de rasgos específicos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales. Determinantes para crear relaciones personales positivas dentro de la empresa, definición contenida en el concepto de *networking*.

La evolución de estudio del comportamiento humano muestra la misma tendencia, paso de considerar a la persona, hasta entender sus motivaciones y correlacionar su mundo interior con el exterior. Comprendiendo el impacto individual en el marco de una empresa. Por supuesto el reto más importante sigue siendo cómo convertir estas potencialidades en verdadero capital humano.

Aún más, ¿cómo hacerlo en las empresas productivas? A diferencia de los espacios creativos que representan las empresas de tecnología, la empresa productiva gira en torno a números y procesos. Incluso allí es difícil crear un concepto real de recurso humano. No evoluciona del concepto de fuerza laboral.

Por lo cual, ¿cuál es el camino ideal para crear verdadero capital humano? La respuesta aunque sencilla es contundente, aprendizaje continuo. El área encargada del recurso humano de la empresa, debe ser más que una puerta, que se abre al reclutar y se cierra al despedir. Debe incentivar procesos de capacitación con orientación a un plan de carrera conveniente para el trabajador y la empresa.

CAPÍTULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el elemento medular del comportamiento organizacional, que se estudia para esta investigación. Para usos de esta investigación el término clima organizacional y laboral serán usados indistintamente para referirse al mismo constructo.

2.1 Definición.

Según Forehand y Von Gilmer (1964) el clima laboral es el “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Para Tagiuri (1968) es “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan los miembros e influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”

Schneider (1975) lo describe como “percepciones o interpretaciones de significado que ayuda a la gente a encontrarle sentido al mundo y a saber cómo comportarse”

Por último Guillén y Guil (1999) lo definen como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

De las definiciones citadas, para usos de la investigación, se listan algunos puntos interesantes.

El clima laboral es una percepción subjetiva que emana de la percepción de las personas. Depende en gran medida de como resulta la interacción con las estructuras empresariales. Depende de significados, por lo cual está intrínsecamente relacionado a la cultura organizacional. Como fue mencionado en el capítulo anterior, esta última, la cultura, puede o no ser la expresión de la visión estratégica de la empresa.

Es perdurable, al igual que la cultura, son patrones que se identifican a lo largo del tiempo, en secuencia estos patrones van a influir en el comportamiento final del individuo y como resultado en el desempeño laboral.

Al englobar de manera total a la organización, las variables que afectará la situación de clima laboral, son muchas. Pero se pueden identificar a la mayoría de ellas por medio del análisis del comportamiento organizacional.

2.2 Antecedentes del estudio de clima laboral.

El estudio de clima laboral surge durante la década de los sesenta con la implementación de la teoría de sistemas y el surgimiento del desarrollo organizacional más formalizado. Es decir, como culminación de los estudios de las relaciones humanas.

Es un estudio psicológico en un ambiente administrativo. Tiene precedente en Kurt Lewin (de 1930-1950), quien asociaba el comportamiento de las personas con la interacción de estas y el medio ambiente. De allí que surge el término clima para esa interacción. Sin embargo el término clima laboral como conjunto de percepciones de las personas que integran una organización no fue sugerido hasta la 1950 por Francis Cornell.

De Lewin se obtienen dos premisas que acompañan a la definición de clima laboral, que emana de los individuos y su interacción con el ambiente y que presenta un patrón duradero.

A finales de la década de los cincuenta Argyris (1958) definió que tanto la empresa se constituye con un fin bien definido pero que este genera una serie de necesidades y requerimientos a implementar, estos últimos pueden ser o no coincidentes con los de las personas que ingresan a laborar. Para lidiar con este conflicto es necesario construir una atmósfera (ambiente, clima) donde pueda aflorar la confianza y el compromiso, siendo está definida por las dimensiones de clima laboral. Para este teórico de los negocios, es en las relaciones interpersonales donde radica el nivel del clima laboral.

Gellerman fue quien, en la década de los sesenta, introdujo el término a la psicología organizacional e industrial. Al cual definió como el carácter o personalidad de la organización.

Hay que destacar que estas primeras definiciones del clima laboral son intuitivas. Tienen un antecedente en el conflicto bélico más grande del siglo XX, durante la segunda guerra mundial la moral o espíritu de las tropas maleaba mucho de su desempeño al frente. Es la preocupación de gobierno y empresas de entender este estado mental del grupo.

Durante la década de los setenta se buscó construir un constructo formal. Llevar la analogía del clima a conceptos bien definidos de que sucedía en la interacción del trabajador con la empresa. Se hizo bajo dos corrientes la cognitiva y la funcionalista. En la primera corriente el individuo aprende el orden del ambiente y crea un orden en su mente, es decir, le da significado. En la corriente funcionalista, el individuo capta el significado de su ambiente en orden de poder interactuar y ser parte de él. Ambas arriban a una idea central, los individuos sin

importar jerarquía, al compartir ambiente, homogenizan una percepción del clima. Por lo que se entiende que sea diferente en cada ambiente.

Durante las siguientes décadas una serie de psicólogos y teóricos de la administración se encargaron de construir un término que definiera la idea del clima laboral.

Algunos se enfocaron en los factores organizacionales, como Katz y Khan (1966), quienes consideraban que el clima era la cultura total de la organización. Esta definición procede de la dicha por Forehand y Gilmer (1964), quienes definen al clima laboral como “conjunto de características que describen una organización, las cuales a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen en la conducta de la gente en las organizaciones”. Dentro de este matiz de pensamiento se haya el término de clima social de Moos y Tricket (1974) donde los individuos establecen conductas hacia una dirección u otra según lo que perciban del clima social prevaleciente.

Finalmente de este enfoque se dice del clima organizacional, que es ajeno al individuo, que lo rodea pero lo que percibe cada uno es diferente y puede ser distinto a la realidad. Por lo cual también es distinto a la cultura organizacional, esto porque la cultura son significados compartidos y el clima percepciones propias. Al ser constante, perdurable y mostrar patrones puede ser medido objetivamente.

Algunos otros en contraposición, se enfocaron en los factores individuales. Según Jones y James (1974) distinguen al clima psicológico del clima organizacional, donde el primero es la manifestación individual que puede no ser compatible con una percepción generalizada del clima. En esta tendencia el clima organizacional se construye de acuerdo a la estructura mental de cada ser, de su sistema de significados. Sin embargo esta línea no satisface el factor de

percepción grupal del clima organizacional, por lo cual la mayoría de los constructos siguió versando y siendo enfática en la necesidad de homogeneizar el sentir colectivo sobre el clima organizacional.

Rensis Likert en la década de los ochenta afirmó sobre que la reacción de las personas a cualquier situación está en función de la percepción que tienen sobre esta. Hablando de su percepción del trabajo y la empresa, querrá decir que esta es subjetiva y no objetiva, por lo cual el clima será diferente para cada individuo.

Finalmente para unir el sentido de percepción individual fuertemente arraigada a un grupo de trabajo, en la década de los noventa se definió como percepción que emana del grupo, produce una imagen, puede ser alterado por lo miembros del grupo pero prevalece aun después de ellos.

2.3 Variables y dimensiones del clima laboral.

Las variables que deben incluir la mayoría de las evaluaciones de clima laboral se dependen del estudio del comportamiento organizacional y engloban tres magnitudes. Las personas, la estructura organizacional y la cultura organizacional.

Estas variables se convierten en dimensiones cuando son susceptibles a ser medibles, cuando estas afectan el desempeño de los individuos. Dimensiones que se analizaron en el capítulo uno y que son: comunicación, conflicto, cultura, motivación, liderazgo, trabajo en equipo y estrés. Complementado con el análisis estructural de la empresa, la toma de decisiones y el sistema de reconocimientos y recompensas.

Las dimensiones listadas son las que generalmente se consideran en el estudio de clima organizacional pero no son las únicas. Partiendo de la idea de

que el clima organizacional es tan propio de una empresa, también los serán las variables que pueden incluir para su medición. A esto hay que agregar que puede existir un enfoque distinto de que es más importante, como se ha revisado en los antecedentes este puede ir desde priorizar la individualidad de la percepción del clima laboral hasta las condiciones estructurales de la empresa.

Otras variables que pueden ser consideradas son la confianza, aquellas que promuevan la innovación y creatividad, el sentido de identidad o la remuneración económica. Incluso se podría considerar cómo los sistemas de información y la tecnología afectan a las personas.

En los enfoques este podría más social. Entendiendo el marco socioeconómico del cual vienen los trabajadores de la empresa, lo que llevaría a considerar su rango generacional, su posición social, su estatus. Es decir, una serie de variables completamente externas y no controlables para la organización que sin embargo afectan el desempeño más allá de lo que hace la empresa. Entenderlas, supondría un paso interesante en hacer holístico el marco en el cual se considera a la persona.

Un paso más incluso consideraría la naturaleza del trabajo que se realiza. Aunque esto ya entra en las consideraciones que deber hacer la empresa para su evaluación de clima organizacional. Por ejemplo si se habla de una empresa de tecnología en la que influyen factores de innovación y creatividad, se deberán incluir dimensiones que detecten como se percibe la estructura para generar el proceso creativo, pero, en una empresa industrial donde el trabajo es repetitivo y constante, las dimensiones se podrían enfocar en el estrés, a su vez, detectando frustración o sentimiento de estancamiento.

Tabla 2. Variables del clima organizacional.

Variables		
Asociadas a los individuos.	Asociadas a la estructura de la organización	Asociadas a las relaciones interpersonales.
Liderazgo Iniciativa Autonomía. Compromiso Involucramiento.	Comunicación Estructura organizacional Toma de decisiones Sistema de recompensas y reconocimientos. Ambiente físico.	Conflicto Estrés Motivación Confianza. Apoyo de la dirección. Trabajo en equipo.

Fuente. Elaboración propia.

2.4 Estructura de la evaluación del clima laboral.

El fin que debe perseguir cualquier método de evaluación laboral es generar información que sirva para la toma de decisiones sobre la mejora del nivel de clima laboral, con el propósito de incentivar un mejor desempeño laboral y productividad, y la reducción de los indicadores negativos como alta rotación e indisciplina, entre otros.

Los estudios de clima laboral comprenden tres tipos de preguntas.

1. Preguntas demográficas y de segmentación. Permiten obtener información del encuestado. Utilizada posteriormente para enriquecer el análisis de los resultados.
2. Preguntas de clima laboral. Dependiendo de la empresa y el método de evaluación elegido. Serán los ítems que permitan la medición de las dimensiones de clima laboral.

3. Preguntas abiertas. Permiten expandir los conceptos y obtener información cualitativa del clima laboral. Algunos métodos no las consideran.

Requerimientos de la información del estudio de clima laboral.

- El objetivo de la información que se está obteniendo. ¿Para qué quiere la empresa conocer el nivel de clima laboral?
- Complejidad y nivel de detalle. Qué tan profundo es el análisis que se está realizando.
- Los recursos destinados para la realización del estudio. Recursos que abarcan desde el tiempo, materiales, presupuesto destinado y recurso humano, lo último implica, el nivel de capacitación del personal destinado a aplicar la evaluación.

Las fases que comprenden generalmente un estudio de clima laboral son las siguientes.

1. Fase de diseño. La organización detecta la necesidad de realizar una evaluación de clima laboral. Construye instrumento de medición o adopta alguno.
2. Fase de sensibilización. Se hace del conocimiento a través de la comunicación interna y se promueve la participación. Se integra la participación del área de recursos humanos (o responsables de su aplicación).
3. Fase de medición. Los usuarios participan en un escenario de anonimato y confidencialidad de la información, previamente

orientados para participar. Se sigue la metodología de la aplicación del instrumento.

4. Fase de análisis y entrega de los resultados. Los resultados se analizan generando informes amigables con los usuarios. Estos deben contener mediciones cualitativas y cuantitativas. Y concluir con recomendaciones y/o planes de acción. Se entrega a la alta dirección y organización en general.

5. Fase de acciones de mejora. Crear planes de acción y mejora continua para las dimensiones percibidas como debilidades o amenazas. Alinear los resultados a indicadores estratégicos de la organización.

Consideraciones al diseño de los instrumentos de medición de clima laboral.

- Análisis de objetividad. Deben ser cuestionarios contruidos con base a las dimensiones del comportamiento organizacional, priorizadas según los enfoques requeridos por la situación de la empresa.

- Análisis de la confiabilidad. Se refiere al grado en que el instrumento produce resultados coherentes y consistentes. Se calcula con coeficientes de confiabilidad cuyos valores oscilan entre 0 y 1. Los más utilizados son el alfa de Cronbach, Kuder y Richardson.

El alfa de Cronbach tiene la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Cuyas literales se interpretan como.

- k Número de ítems
- S_i^2 Varianza de las respuestas de los sujetos al ítem i
- S_x^2 Varianza de las puntuaciones observadas en la prueba.

Entendiendo por varianza como la dispersión de los datos obtenidos. Este indicador se puede usar tanto para instrumentos con Likert como escala dicotómica. El máximo nivel de confiabilidad obtenido en esta prueba será de $\alpha=.80$

- Análisis de validez. Se refiere al grado que el instrumento mide lo que debe medir.
 - Validez de contenido. Grado en que el instrumento domina el contenido que se mide. Proviene de su sustento en bases teóricas.
 - Validez de criterio. Es la validez que tiene el instrumento al ser medido con otros que miden lo mismo.
 - Validez del constructo. Nivel que un instrumento mide y representa un concepto teórico.

2.5 Métodos de evaluación de clima laboral.

A continuación se listan algunos modelos para la medición de clima organizacional.

Método PMCO. Modelo de intervención en clima organizacional. (Definido como modelo de prueba de medición de clima organizacional)

Característica principal. Integración de tres niveles individual, intergrupales y organizacional. Este modelo propone una metodología mediante la que integra los tres niveles por medio de un proceso dinámico, sistémico e interactivo.

Procedimiento.

- 1º. Diagnóstico. Identificación de la variable que afecta el clima laboral.
- 2º. Ejecución. Por medio de grupos de trabajo focales se generan discusiones que permiten el análisis de la información.
- 3º. Creación de estrategias. Se planean y diseñan estrategias de mejora.
- 4º. Implementación.
- 5º. Evaluación de estrategias.

Instrumento. 45 ítems que miden siete variables, uso de escala de Likert.

VARIABLES CONSIDERADAS. Estilos de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa.

Instrumento OCDQ. Cuestionario descriptivo de clima organizacional.

Característica principal. Esta herramienta está enfocada a la evaluación del clima organizacional en instituciones educativas.

Instrumento. 34 ítems que miden seis variables, uso de escala de Likert.

VARIABLES CONSIDERADAS. Profesionalidad, relaciones sociales, despreocupación, apoyo, directividad y restrictividad.

Instrumento WES. Clima social en el trabajo.

Característica principal. Utilizado en todo tipo de centros de trabajo como su nombre lo indica, hace énfasis en las relaciones interpersonales, la estructura de carrera profesional y la estructura general.

Instrumento. Noventa frases que miden tres dimensiones, divididas en 10 sub-escalas, uso de dicotomía verdadero o falso.

Variables consideradas. Son tres dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio.

- Relaciones. Evalúa el grado en que los empleados están comprometidos e involucrados con su trabajo. Sus sub-escalas son.
 - Implicación (IM) Grado en que se preocupan en su actividad.
 - Cohesión (CO) Grado en que los compañeros se ayudan entre sí.
 - Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal.
- Autorrealización. Mide el grado en que los empleados son proactivos, toman decisiones, planean, son eficientes al terminar las tareas y el manejo de la presión.
 - Autonomía. (AU). Grado que los empleados toman la iniciativa.
 - Orientación a la tarea (OR) Grado en que se planean, ejecutan y terminan las tareas de forma eficiente.
 - Presión. (PR). Grado de manejo de la presión.
- Estabilidad/Cambio. El nivel en que las tareas y lineamientos son comunicados al trabajador, así como las expectativas. Y cómo es el ambiente físico para realizar las tareas.
 - Claridad. (CL). Grado en que se dan a conocer expectativas y lineamientos.
 - Control (CN). Grado en que los jefes usan las reglas y presiones para el control del trabajador.

- Innovación. (IN) Grado en que se valora la capacidad de cambio, variedad y nuevos enfoques.
- Comodidad. (CF). Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente agradable.

CAPÍTULO III. PELIKAN, EMPRESA DE ESTUDIO.

La presente información corresponde a Pelikan, su historia, sus valores, su visión. Toda la información aquí presentada corresponde a las siguientes referencias: Manual de Calidad y Ambiental Pelikan (2013).

3.1 Historia de la marca Pelikan

La historia de la empresa Pelikan comienza en 1832 cuando el químico Carl Hornemann funda en las proximidades del lago Steinhude, un taller de fabricación de colores para artistas con sus respectivos accesorios. Su padre era dueño de una tienda de utensilios para la pintura en la ciudad vieja de Hánover y, paralelamente, daba clases de dibujo a los infantes de la corte.

Este ambiente familiar fue decisivo para que, en años más tarde, Carl Hornemann concibiese un ambicioso plan, consistente en sustituir, mediante la producción propia, los colores para artistas importados de Inglaterra y Francia a precios muy elevados, superando incluso su calidad.

Imagen 1. Fábrica en Alemania



Fuente. Cuadernillo Pelikan 2011

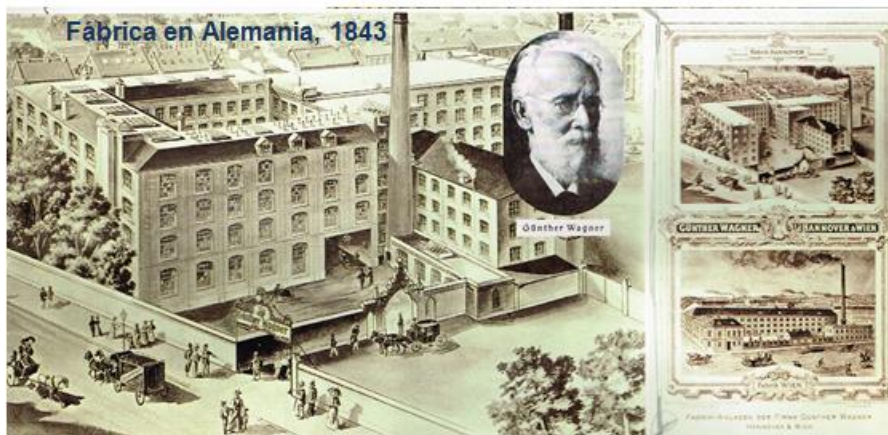
El 28 de abril de 1838 apareció la primera lista de precios impresa. Este día se considera como la fecha de fundación de la empresa.

En 1842 la fábrica en plena expansión, fue trasladada a Hánover. El químico Günther Wagner entró en la empresa como director- Gerente en 1863, años más tarde con su adquisición le daría su nombre.

Wagner completó el programa de suministro con tintas, tintas chinas y colas, ampliando el negocio.

En 1877 fundó la primera sucursal en Austria.

Imagen 2. Fábrica en Alemania, 1843.



Fuente. Cuadernillo Pelikan (2011)

En 1878 el químico Günther Wagner empresario, adopta el escudo de armas de su familia (el Pelicano) como marca protegida.

Imagen 3. Escudo de armas Günter Wagner



Fuente. Cuadernillo Pelikan (2011)

En 1929 Pelikan es ya líder mundial en la fabricación de tinta china, amplía sus productos para oficina, aparatos para reproducción y artículos para dibujo.

1950 a 1970 después de la Segunda Guerra Mundial reconstruyen la fábrica y aprovechan el auge económico, posibilitaron una expansión consolidándose como líder del mercado. Se lleva a cabo la transformación de Günther Wagner Pelikan-Werke GmbH (Sociedad limitada) en Pelikan Aktiengesellschaft (Sociedad Anónima).

Los productos Pelikan se producen actualmente en los siguientes países:

Alemania, Gran Bretaña, Suecia, Países Bajos, Suiza, Italia, España, Irán, E.E.U.U., México, Venezuela, Colombia, Costa Rica, Perú, Brasil, Argentina y Sudáfrica.

Imagen 4. Taller Pelikan a principios siglo XX



Fuente. Cuadernillo Pelikan (2011)

3.2 La empresa Pelikan México

La historia de Pelikan México comienza en el año de 1963 en la ciudad de México con la instalación en Naucalpan de la bodega de Distribución.

En ella se lleva a cabo el almacenamiento y producción de algunos productos básicos de escritura.

En 1982 se estableció en Puebla, Puebla la planta de Operaciones, ubicada en Carretera Federal a Tehuacán No. 1033 Colonia Maravillas C.P. 72220 Puebla, Pue.

En la actualidad la ubicación de Naucalpan se utiliza como bodega de distribución y en la planta Puebla se fabrican productos como pintura digital, *after play*, masas moldeables o *magimasas*, plastilinas en diversas presentaciones, gomas de borrar, marcadores base agua en forma triangular y circular, sacapuntas, crayones en diferente presentación y con variedad de colores, acuarelas, tinta china, silicón base agua y base solvente, corrector *aqua fluid*, marcatextos, marcadores permanentes, marcadores de pizarrón, borradores para pizarrón, líquidos limpiador para pizarrón, cera para contar billetes cera dedos, lacre, tintas gira aplica, cojines para sellos, papel carbón, papel lustre, cintas para máquina de escribir y limpia tipos.

En 2002 se obtiene la certificación ISO 9001:2000, en años siguientes el compromiso con el medio ambiente llevó a la compañía a la certificación ISO 14001:2004 a inicios del año 2009.

El 11 de Septiembre de 2001, y después de casi dos años de implementación, Pelikan México se certifica como empresa de tipo Clase Mundial A dicho reconocimiento resulta del esfuerzo del comité ejecutivo, integrado por los

directores de la empresa, y en asesoría de un agente externo especializado en Desarrollo Organizacional.

Año 2015, 177 años de historias de éxitos y lecciones han llevado a Pelikan a ser una empresa consolidada en diferentes mercados alrededor del mundo y demostrando ser una marca líder en el mercado. A 177 años de su fundación, Pelikan sigue su camino para crecer y renovarse constantemente, una empresa que no se conforma por el reconocimiento obtenido durante estos años sino que busca ser mejor cada día.

La nave industrial de producción tiene una superficie de 14,400 m², las oficinas generales y servicios cuentan con 3,600 m², el cuarto de máquinas 400 m² y las instalaciones para comedor y cocina 525 m².

Además existen:

- Dos plantas de tratamiento de agua efluente o residual, que son la planta de tratamiento fisicoquímico y la de tratamiento biológico.
- Un pozo profundo y cisternas de almacenamiento de agua, caseta de vigilancia, y estacionamientos.
- Áreas verdes con una superficie aproximada de 63,872 m².

La superficie total del predio es 82,797 m² y la superficie total construida es 18,925 m²

El personal que en promedio labora es de 400 personas, y se ha conseguido la “Certificación como industria limpia” en abril de 1997 y la re-certificación en febrero de 1999 y febrero de 2001.

A través de este tiempo Pelikan ha implementado modificaciones en su estructura para ser una empresa dinámica y exigente para conquistar los retos que presente el mercado.

3.3 Cultura organizacional en Pelikan México

Fundamental para el desarrollo y establecimiento de una empresa es la suma de la misión, visión valores, y la política de la empresa, así como la difusión de los mismos hacia los colaboradores.

MISIÓN

“Desarrollar productos que inspiren la creatividad e imaginación, para obtener la confianza y satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios con la más alta calidad.”

En la Misión se pretende describir el motivo del negocio en el presente, que consiste en desarrollar productos que inspiran la creatividad con la coordinación de los departamentos involucrados con la finalidad de obtener la confianza de los clientes diversos, desde “Masas Moldeable” para mercado preescolar, hasta “Plumas Fuente” para el uso de profesionales y mercado con altas exigencias en instrumentos de escritura.

VISIÓN

“Ser reconocidos mundialmente como marca líder en el mercado, ofreciendo un surtido de productos que refleje los más altos estándares de calidad, innovación y tradición Alemana.”

Es crucial para la compañía conservar la tradición que hace la diferenciación de la empresa, por ello la conservación.

VALORES

Los siguientes 5 puntos son los valores en la organización, en seguida se describe el enfoque que le otorga Pelikan México.

- CALIDAD. Nuestra filosofía es entender y satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- INNOVACIÓN. Buscamos constantemente nuevas ideas y conceptos que ayuden a renovar nuestro surtido de productos y servicios, agregando valor, utilidad en su uso y con ellos inspiración.
- INTEGRIDAD. Somos leales a nuestra marca, creemos en nuestros productos, tenemos un profundo respeto por el medio ambiente, estamos comprometidos con la sociedad así como con nuestros clientes internos y externos.
- COMPROMISO. Vivimos en congruencia con nuestra Visión, Misión y Política Integral de Calidad y Ambiental.
- TRABAJO EN EQUIPO. Quienes integramos esta organización colaboramos en armonía, sumando ideas, esfuerzos y habilidades a favor de nuestros clientes.

Como se puede distinguir, la Calidad es descrita como la ideología principal que consiste en la satisfacción del cliente, la innovación como segundo valor busca que en la organización se diseñen e introduzcan al mercado nuevos productos. Compromiso e integridad buscan la lealtad a la marca y a vivir en congruencia con nuestra Cultura Organizacional. Finalmente el trabajo en equipo que ayuda al buen desempeño del día a día de parte de todos los colaboradores, para poder obtener los resultados esperados.

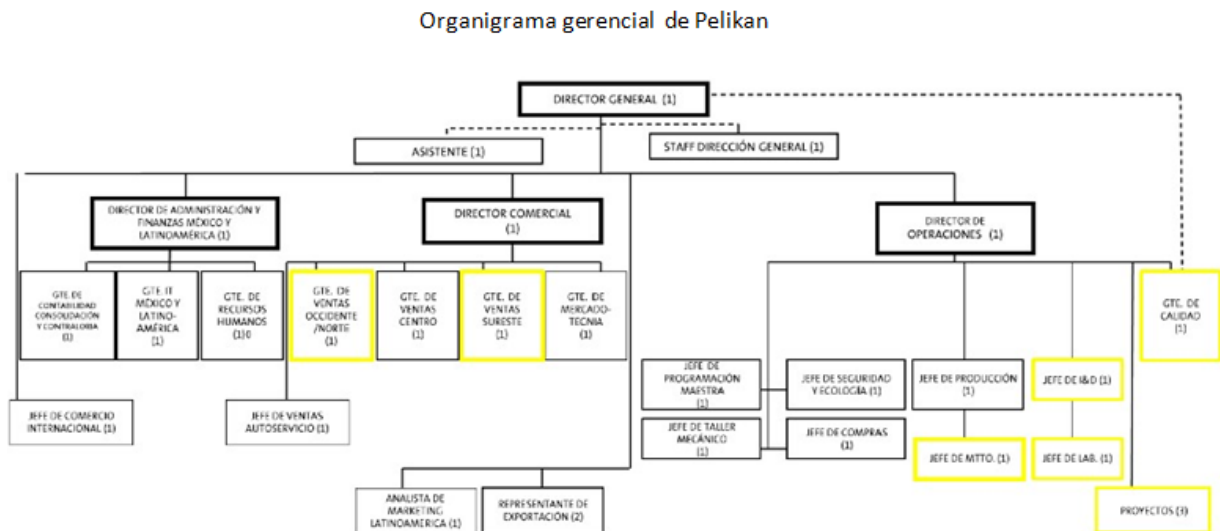
3.3.1 Política de calidad, seguridad y medio ambiente.

“Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, estamos comprometidos con la entrega de productos escolares y de oficina, así como servicios bajo los requisitos de calidad establecidos, protegiendo el medio ambiente, trabajando en equipo, aplicando la mejora continua, desarrollando el talento de los colaboradores y cuidando nuestra salud y seguridad.

Establecemos objetivos con el fin de cumplir las metas del modelo de gestión de la organización para minimizar los impactos ambientales, fijar controles de seguridad que prevengan riesgos de trabajo y cumplir con la legislación en beneficio del ser humano y del ambiente.”

La anterior política se considera “Integral”, porque hace referencia al sistema de gestión ambiental y de calidad.

Imagen 5. Estructura organizacional de Pelikan México. (ORH-05, Rev 14)



Fuente. Manual de calidad (2013)

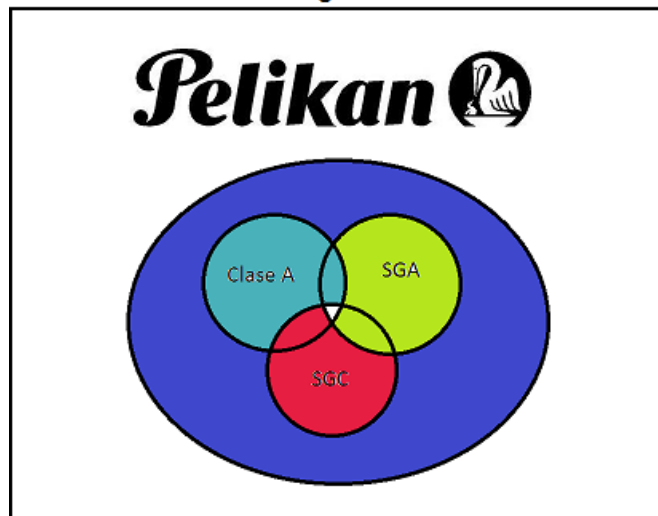
3.4 Sistemas de gestión en Pelikan México

Ahora que conocemos la cultura organizacional así como la historia de la empresa, abordaremos las metodologías que aplican para la armonía de los procesos dentro de la organización.

Comprendamos a la empresa Pelikan México S. A. de C. V. Como un gran sistema dentro del que interactúan a su vez tres sistemas de gestión.

Éstos tres sistemas que se detallan en este capítulo le permiten a PMSA tener definidas las actividades y objetivos de cada procesos identificado.

Imagen. 6 Sistemas de gestión Pelikan.



Fuente. Elaboración propia.

Los Sistemas son los siguientes:

- Sistema de Gestión de Calidad. La empresa está certificada bajo la norma ISO 9001:2008, por lo que sus procesos están regulados bajo ésta norma internacional.

- Sistema de Gestión Ambiental. Referenciada a la norma ISO 14001:2004, debido a que la empresa está certificada.
- Sistema de Gestión Clase A. Ésta filosofía comprende un circuito cerrado de 12 macros para la Planeación de los recursos de manufactura.

3.4.1 Sistema de administración de calidad.

El Sistema de Administración de Calidad (SAC) y el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) los cuales están referenciados a las normas ISO 9001: Edición 2008 e ISO 14000: Edición 2004 respectivamente, incluye la Política de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente, estructura organizacional y lineamientos que las soportan, así como asegura la continuidad de ambos sistemas durante circunstancias de cambio.

El Alcance del Sistema de Administración de Calidad y del Sistema de Gestión Ambiental de Pelikan México S.A de C.V. es el siguiente:

Diseño, Fabricación y Comercialización de Productos para Oficina, Escuela y Manualidades.

A fin de mantener la relevancia en el documento de Política de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente, estas son avaladas mediante la firma del Director General y sus Directores, es decir por el Comité Ejecutivo e incluye la fecha.

El comité ejecutivo establece objetivos y metas de calidad anualmente mediante los indicadores del SOC que son reportados mensualmente o cuando exista algún cambio significativo en el entorno de la empresa.

Los objetivos y metas ambientales son medibles cuando es factible y son coherentes con la Política de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente, incluidos los compromisos de prevención de la contaminación, el cumplimiento con los requisitos legales aplicables y otros, y con la mejora continua. Cuando la empresa revisa sus objetivos y metas, tiene en cuenta los requisitos legales y otros, y sus aspectos ambientales significativos. Además, considera sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y comerciales, así como las opiniones de las partes interesadas.

Estos objetivos y metas son difundidos en cascada, iniciando con el Director General, Directores, mandos intermedios, personal operativo y administrativo, de tal manera que todo el personal de la empresa esté encaminado a conocer y cumplir con los que le han sido asignados a su área o departamento.

La Política de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente son relevantes para los objetivos organizacionales, las expectativas y necesidades del cliente.

Pelikan México, S.A. de C.V. cuenta con un Sistema de Administración de Calidad (SAC), el cual está documentado, implementado y se mantiene con un enfoque de mejora continua buscando su efectividad de acuerdo con los requerimientos de las norma ISO 9001 edición 2008 e ISO 14001 edición 2004, el cual es coordinado por el Gerente de Calidad y el Jefe de Seguridad y Ecología respectivamente.

En Pelikan México se realizan las siguientes actividades:

A) Se han determinado 19 Procesos necesarios para el Sistema de Administración de Calidad e implantados en la organización.

B) Estos 19 procesos están vinculados con los objetivos del SOC que son establecidos anualmente como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Interacción de los sistemas en Pelikan.

Procesos SAC		Objetivos en los que participa	Objetivos del SOC	
1	Gestión de la Organización	1,19	1	Plan del negocio
2	Revisión Gerencial	Indirectamente entre todos	2	plan de Ventas
3	Infraestructura	3,6,13,14	3	Plan de Producción
4	Recursos Humanos	16	4	Programación Maestra
5	Ventas	2,12,13,15	5	Plan de Materiales
6	Diseño	3,7,9,13	6	Plan de Capacidad
7	Programación Maestra	3,4,5	7	Lista de Materiales
8	Producción	3,6,11	8	Posición de Inventario
9	Almacenamiento y Distribución	8,12,15	9	Rutas
10	SAC	Indirectamente en todos	10	Compras
11	Satisfacción del Cliente	2,12,15	11	Control de Piso
12	Auditorías Internas	Indirectamente en todos	12	Servicio a Clientes
13	Mantenimiento	3,15	13	Productos Nuevos
14	Calidad	15	14	Proyectos y Ampliación de Capacidad
15	Laboratorio	3,4,10,13,15	15	Costos de no Calidad
16	Compras	3,4,10	16	Recursos Humanos
17	Informática	7,8,9,18	17	Plan de Mercadotecnia y Promociones
18	Taller Mecánico	3,15	18	Informática
19	Control del EIMP	15	19	Control Financiero

MACROS

MACROS DE APOYO

Fuente. Manual de calidad y ambiental.

C) Se cuenta con criterios y métodos los cuales aseguran la efectividad en los controles y operaciones.

D) Se mantiene la disponibilidad de recursos e información necesaria para la operación y monitoreo de los procesos, incluyendo el análisis de los mismos.

E) A todos los procesos se les da seguimiento mensual, se miden (los que aplican) y analizan a través de los Objetivos del SOC.

F) Se implantan las acciones necesarias para lograr los resultados planeados y la mejora continua de los procesos.

3.4.2 Sistema de gestión ambiental.

Debido a que la compañía tiene un sistema de cuidado y de control para los impactos hacia el medio ambiente, se decidió certificar a la empresa bajo la norma ISO 14001:2004.

Éste sistema se controla por todas las áreas de la empresa, sin embargo es responsabilidad del Departamento de Seguridad y Ecología el que se imparta la información pertinente y auditar a las áreas que tengan un mayor impacto ambiental, considerando los controles ambientales que apliquen.

El sistema de gestión ambiental trata de disminuir o incluso inhibir los impactos ambientales que se producen o desechan en PMSA debido a los procesos internos.

Así como se previenen riesgos ambientales también se monitorean los riesgos laborales, pues es de suma importancia la integridad de los trabajadores al desempeñar sus funciones.

El desarrollo de este sistema se realiza de la siguiente manera:

El responsable de cada área asesorado por el Representante Ambiental de la Dirección, identifica y califica los aspectos ambientales por proceso, que la organización pueda controlar y a aquellos sobre los cuales pueda ejercer influencia. Para este fin, se realizan las siguientes actividades: Se conduce una revisión por las distintas áreas de la empresa, identificando los aspectos reales o potenciales de las actividades, productos o servicios, incluyendo los aspectos

asociados con actividades de contratistas en sitio.

Se consideran los aspectos que puedan presentarse en condiciones normales, de paro programado, de paro no programado (Mantenimiento) y en situaciones de emergencia. Para esta actividad se puede apoyar de documentos tales como:

Condicionantes de trámites ante la autoridad.

- Reportes de accidentes o incidentes ocurridos con anterioridad en la empresa.
- Informes de accidentes o incidentes ocurridos en empresas o actividades similares.

Se consideran también los aspectos influenciados que puedan presentarse en la organización, como resultado de las actividades de los clientes y cualquier otra parte externa.

Los aspectos ambientales identificados y sus impactos asociados se registran en un formato de Aspectos ambientales, anotando también si el aspecto es controlado o influenciado, la condición operativa en la que se presenta, así como el área en que cada aspecto es aplicable.

Se determinará aquellos aspectos por proceso que sean significativos, considerando la cantidad o frecuencia, la gravedad y la permanencia de los impactos asociados con los aspectos reales o potenciales. Los aspectos ambientales se consideran significativos cuando cumplen con uno de los siguientes criterios:

Estar sujeto a requerimientos por parte de alguna legislación, regulación y/o condicionantes para el otorgamiento de permisos ambientales, de seguridad u

otros relevantes (Requerimiento legal y otros), estos aspectos ya no serán calificados en un formato por considerarse un requisito legal.

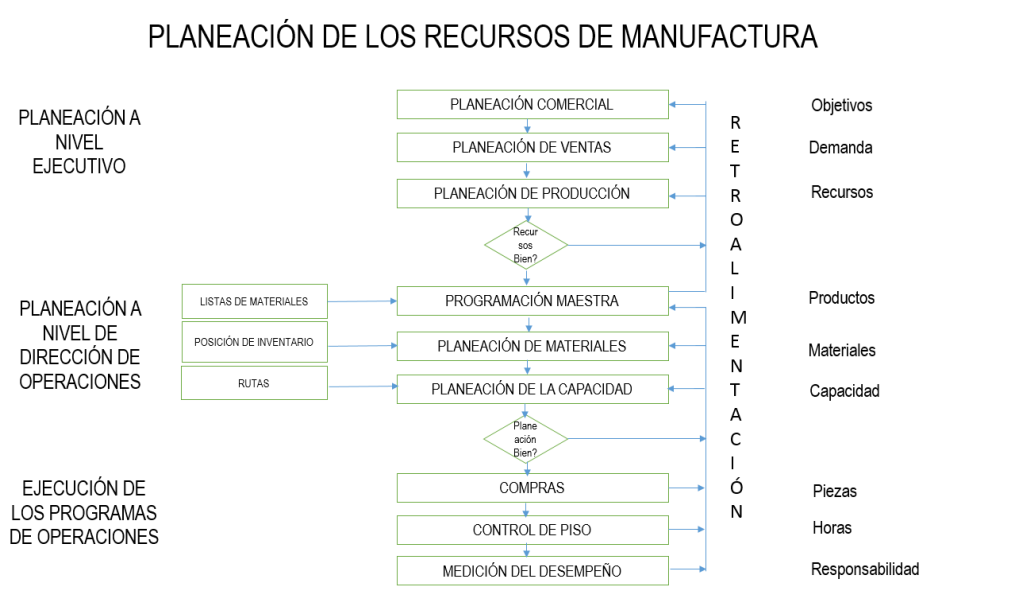
Estar sujetos o asociados a convenios suscritos con personas morales o físicas externas a la organización, que obligan a ésta última a cumplir condiciones más estrictas o adicionales a las establecidas por la legislación ambiental, seguridad u otra vigente, estos aspectos ya no serán calificados en el formato por apegarse a los establecido anteriormente.

3.4.3 Sistema de gestión clase A.

Éste sistema de gestión es caracterizado por ser una filosofía de gestión clase mundial, la cual tiene como objetivo analizar los proceso gerenciales necesarios para dirigir una empresa fabril con éxito.

Para dicho análisis utilizaremos un cuadro sinóptico de Sistema Cerrado de la Planeación de los Recursos de Manufactura (MRP).

Esquema 2. Planeación de los recursos según clase A



Fuente. Elaboración propia.

La alta dirección utiliza el sistema formal de negocios para operar el negocio. Todas las mediciones de rendimiento se entre 95% a nivel de 100%. Estos incluyen las métricas dentro: Top Planificación de Gestión, Planificación de Gestión de Operaciones, Gestión de Base de Datos, y de Ejecución de Gestión de Operaciones. Clase A, B, C o D con base en los resultados de la validación de la auditoría.

Adecuando este Modelo de Clase A en Pelikan México se adaptaron los macros y macros de apoyo que se consideraron relevantes para el desempeño de la organización.

A continuación se enlistan los 12 Macros y 7 de Macros apoyo que se definieron para PMSA:

1. Plan del negocio. Mide la Utilidad Neta
2. Plan de Ventas. Mide el Cumplimiento de Plan de Ventas
3. Plan de Producción. Mide el Cumplimiento de Plan de Producción
4. Programa Maestro. Mide el Cumplimiento de Plan Maestro mediante la producción real del Programa de Producción.
5. Plan de Materiales. Mide Cumplimiento de Plan de Materiales mediante los mensajes colocados en orden de compra.
6. Plan de Capacidad. Mide el Aprovechamiento de Capacidad
7. Listas de materiales. Mide la Exactitud de Materiales
8. Posición de Inventario. Mide la Exactitud de la Posición de Inventarios
9. Rutas. Mide la Exactitud de las Rutas
10. Plan de Compras .Mide el Rendimiento de Proveedores
11. Control de piso. Mide el Cumplimiento de Plan Control de Piso mediante órdenes de producción cumplidas.
12. Servicio a clientes. Mide la Efectividad de Surtido

Macros de apoyo:

1. Productos Nuevos .Mide el Desempeño de Nuevos proyectos de diseño.
2. Proyectos y Ampliación de Capacidad. Mide el avance en proyectos de ampliación de la capacidad instalada.
3. Costos de no calidad. Mide los costos resultantes de la No Calidad.
4. Recursos Humanos. Mide Rotación de personal, Reclutamiento, Ausentismo y Capacitación.
5. Plan de Mercadotecnia y Promociones. Mide el Alcance del objetivo de distribución y de ventas.
6. Control Financiero. Mide el control presupuestal, liquidez y días cartera.
7. Informática. Mide la Disponibilidad de sistemas informáticos y entregables.

Para el cálculo de los macros y macros de apoyo arriba mencionados se estableció el procedimiento PDG-06 Evaluación del Desempeño de los Indicadores del SOC, donde está definida la manera en la que se medirá el desempeño de cada macro y macro de apoyo.

Estos indicadores se reportan en una junta mensual denominada MOR y Pre-MOR, donde se informa el desempeño que se obtuvo, las incidencias que se presentaron y el plan de acción que tomará el equipo para contrarrestar dichos hallazgos.

Los tres sistemas de gestión identificados en la empresa consolidan los lineamientos para que la organización realice las actividades en un marco metodológico. Así con el capítulo de sistemas de gestión de la organización en Pelikan México, sin embargo incluso en estos sistemas en los que las personas interrelacionan sus actividades y objetivos, no figura el Clima Organizacional como un indicador o como objetivo definido en algún Macro o Macro de Apoyo.

Sin embargo para que esto se realice hay un factor que influye para el logro de objetivos y para la realización de planes de acción la organización debe realizarlos mediante grupos multidisciplinarios para la solución de problemas.

Lo que implica que el equipo se relacione en situaciones diferentes, desde un acuerdo hasta la solución de un problema puntual que involucre a diversas áreas afectadas.

A pesar de que un sistema de gestión sea implementado, hay una gran brecha entre el ideal del funcionamiento de éste y el desempeño del día a día de los colaboradores

CAPÍTULO IV. CLIMA LABORAL EN PMSA.

4.1 Procedimiento clima laboral en Pelikan México

Preocupados por el estado en el que los colaboradores interactúan PMSA realiza el estudio de Clima Laboral de acuerdo al procedimiento implementado PDF-01 Clima Laboral y Satisfacción de Cliente Interno.

Este procedimiento tiene su primer registro en el mes de Junio 2008, el cual comenzó con el objetivo de establecer las condiciones adecuadas con respecto al clima laboral dentro de la empresa, para propiciar el cumplimiento de los requerimientos del cliente interno dentro de la organización y consecuentemente los requerimientos del producto.

El procedimiento ha tenido cambios menores en lo que va de las cuatro revisiones posteriores que ha tenido el documento, hasta llegar a la revisión actual que se describe a continuación:

Como Objetivo está el establecer las condiciones adecuadas respecto del ambiente laboral dentro de la empresa, para propiciar el cumplimiento de los requerimientos del cliente interno dentro de la organización y consecuentemente los requerimientos del producto.

Refiere que el Alcance sea a nivel de organización, es decir, aplica para todo el personal PMSA. Las principales Responsabilidades y quien apoya para el plan de acción, autorizando presupuesto necesario es el comité ejecutivo, en este caso, los cuatro Directores de las áreas.

A un nivel más operativo, se encuentra el gerente de Recursos Humanos y el departamento de Recursos Humanos, quienes son responsables de la

aplicación de la encuesta y el seguimiento del plan de acción definido. El proceso comienza con el Gerente de RR. HH. Que revisa y genera la estructura de la encuesta a evaluar, a través de un formato donde se consideran los siguientes puntos:

- Mejora continua / Capacitación / Liderazgo / Trabajo en equipo / Orden, Limpieza y seguridad / Comunicación interna / Reconocimientos / Sentido de pertenencia / Evaluación de desempeño.

La aplicación de la encuesta puede ser de manera interna o en su defecto por un externo que aplicará metodología libre, pudiendo utilizar un cuestionario diferente al de la empresa siempre y cuando éste sea revisado por Recursos Humanos de PMSA. La encuesta se aplica una vez al año y como mínimo al 50% de la población de empleados, tomando en cuenta no aplicar al comité ejecutivo y que la elección de los participantes sea de manera aleatoria.

Una vez realizada la encuesta, el siguiente mes de la aplicación se anuncian los resultados obtenidos al comité ejecutivo, el gerente de Recursos Humanos hace la propuesta del Plan de Acción que se llevará a cabo, en cuestión de los puntos que hayan reportado un 70% o menor de resultado. El Plan se aprueba por los Directores y RR.HH. se dedica a darle seguimiento.

Cabe mencionar que el procedimiento también indica que los demás Gerentes, Jefes y supervisores son encargados de facilitar a los empleados para que asistan a la encuesta y notificación de resultados, así como de proponer alguna actividad para el Plan de Clima Laboral de creerlo necesario.

Como se puede observar, el procedimiento que se lleva a cabo de manera interna en PMSA satisface a una estructura idónea de funcionamiento para monitorear el clima laboral.

En este capítulo se mencionó la manera en que la organización estableció la realización de encuestas de satisfacción al cliente, sin embargo la pregunta es ¿De qué manera Recursos Humanos logra que su proveedor coordine el objetivo, metodología, medición y recomendaciones para la mejora del clima laboral de una manera más participativa en la organización?

4.2 Estudio actual de clima laboral

En este capítulo conoceremos y analizaremos los estudios de clima laboral realizados por el proveedor, que para fines de la investigación no se proporcionará el nombre, en el año 2014 y anteriores.

La metodología para el Diagnóstico de Clima Organizacional, consistió en la aplicación de encuestas de opinión al personal de la empresa Pelikan de México, en la división en grupos por nivel jerárquico y la aplicación de encuestas por medio de herramienta CPS y/o herramienta en WEB a cargo del proveedor en Consultoría.

La encuesta de evaluación está integrada por 11 ámbitos de opinión:

- Autoridad y disciplina
- Imparcialidad
- Reconocimiento al desempeño
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Comunicación organizacional
- Estrés laboral
- Desarrollo
- Motivación en el trabajo
- Felicidad o satisfacción en el trabajo

Las encuestas se clasifican a partir de 2 niveles de evaluación:

- 1) Con personal a cargo
 - i. Jefes opinan sobre sus compañeros jefes
 - ii. Jefes opinan sobre sus colaboradores
 - iii. Colaboradores opinan de sus jefes (Jefes y Supervisores)
- 2) Sin personal a cargo
 - i. Colaboradores opinan de sus jefes
 - ii. Colaboradores opinan de sus compañeros
 - iii. En la encuesta participaron 185 personas

La división de personas por jerarquía quedó de la siguiente manera:

Gerentes	6
Jefes o Supervisores	14
Administrativos	87
Sindicalizados	78
Total	185

La división de personas por Dirección fue:

Operaciones	108
Jefes o Supervisores	8
Administrativos	22
Sindicalizados	78
Administración y Finanzas	41
Gerentes	3

Jefes o Supervisores	3
Administrativos	35
Comercial	28
Gerentes	3
Jefes o Supervisores	2
Administrativos	23
Dirección General	8
Jefes o Supervisores	1
Administrativos	7
Total	185

La división de grupos se realizó por nivel jerárquico.

- Con personal a cargo
- Gerentes, Jefes o Supervisores
- Sindicalizados
- Administrativos
- Acudimos a Pelikan D.F. a aplicar la encuesta presencial en 2 grupos

divididos en 2 niveles jerárquicos.

Puebla	
Gerentes	5
Jefes o Supervisores	13
Administrativos	65
Sindicalizados	78
D.F	
Jefes o Supervisores	1
Administrativos	19
Web	
Gerentes	1
Administrativos	3

Total	185
--------------	------------

- El máximo de participantes por grupo fue de 43 personas y el tiempo de aplicación se registró entre 45 a 60 minutos por grupo.

A todos los participantes se les aplicaron las 2 encuestas con los diferentes ámbitos del clima laboral:

- Opinión descendente o ascendente
- Opinión horizontal

Los resultados de las encuestas de opinión se presentan en forma descriptiva.

La clasificación de los resultados se realiza a partir de:

- Ámbitos o factores de evaluación
- Por grupo o nivel jerárquico del personal

Estos datos se entregan en presentación ejecutiva en PowerPoint e impresión de carpetas con informe completo.

Se incluyen también:

- Sugerencias de acciones preventivas y correctivas a partir de los resultados obtenidos
- Propuesta de plan de capacitación
- Sugerencias de mejora en el estilo de liderazgo
- Observaciones sobre las reacciones del personal en la aplicación del proyecto

Escala utilizada

Si el valor esta:

Valor inferior		Valor Superior	Rango
9.451	y	10	Excelente
8.91	y	9.45	Muy alto
8.351	y	8.9	Alto
7.81	y	8.35	Intermedio alto
7.251	y	7.8	Intermedio
6.71	y	7.25	Intermedio bajo
6.151	y	6.7	Atención inmediata
5.61	y	6.15	Alerta
0	y	5.6	Crítico

En la aplicación del estudio de Clima Laboral 2015 que se llevó a cabo en la empresa Pelikan se observó buena disposición y actitud positiva del personal, para participar en este proyecto. Los comentarios y conductas de los participantes en los grupos fueron de forma disciplinada y entusiasta. Existió puntualidad en todos los grupos y se cubrió con la asistencia esperada.

Los ámbitos en 2015 muestran calificaciones intermedias bajas a intermedias. Se observa una disminución en referencia a 2014

Aquellos que destacaron como mayor fortaleza fueron:

- Felicidad en el trabajo con **(7.71)**
- Compromiso con **(7.57)**
- Comunicación Organizacional con **(7.37)**

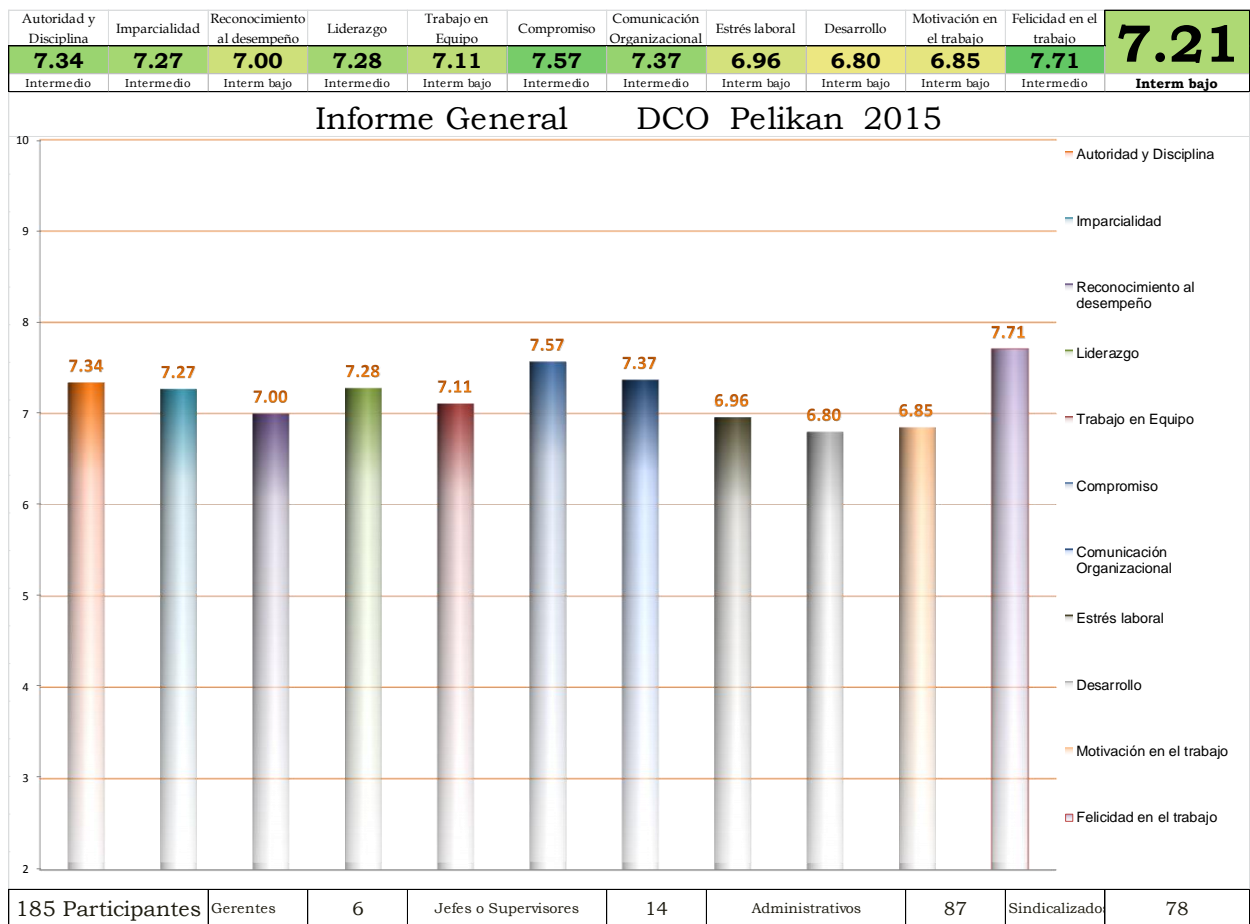
Cabe señalar que el ámbito Compromiso ha resultado dentro de las 3 fortalezas en 2013, 2014 y 2015.

Las áreas de oportunidad que resultaron en 2015 son:

1. Desarrollo con (6.80)
2. Motivación con (6.85)
3. Estrés laboral con (6.96)

Cabe señalar que estos 3 ámbitos han resultado áreas de oportunidad en 2013, 2014 y 2015.

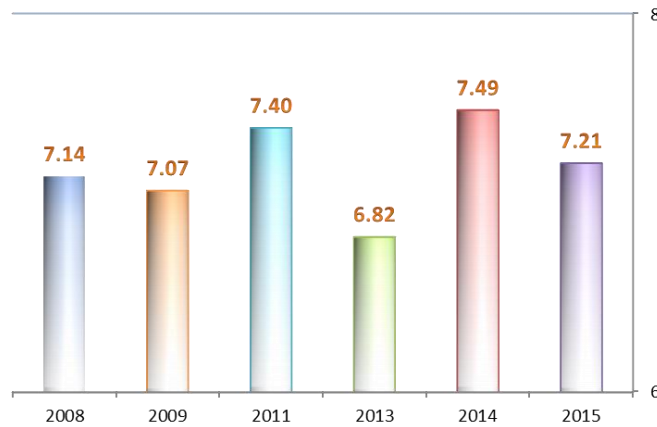
Gráfica 1. Informe general DCO Pelikan 2015



Elaboración. Proveedor (2015)

A continuación una comparación de la calificación general con años anteriores :

Gráfica 2. Comparación años anteriores.



Elaboración. Proveedor (2015)

Fortalezas

Felicidad en el trabajo (7.71)

El personal opina que:

- El personal muestra orgullo por trabajar en Pelikan y se sienten motivados por los retos que la empresa propone
- Se sienten satisfechos con el tipo de trabajo que realizan
- Su trabajo en Pelikan les permite tener logros personales y profesionales

Felicidad

Motivación, satisfacción en el trabajo

Tabla 4. Reporte dimensiones felicidad en el trabajo.

Pelikan 2015	7.58	8.16	7.40	7.70
	8.00	8.60	8.95	8.50
Jefes opinan de colaboradores	Mis colaboradores se sienten satisfechos con el tipo de trabajo que realizan	Mis colaboradores muestran orgullo por trabajar en Pelikan	Mis colaboradores y yo nos sentimos motivados por los retos que la empresa	El trabajo de mis colaboradores en Pelikan les permite tener logros personales y

			nos propone	profesionales
	9.05	8.45	8.60	8.40
Jefes opinan de jefes	Mis compañeros y yo nos sentimos satisfechos con el tipo de trabajo que realizamos	Mis compañeros jefes muestran orgullo por trabajar en Pelikan	Mis compañeros y yo nos sentimos motivados por los retos que la empresa nos propone	El trabajo de mis compañeros en Pelikan les permite tener logros personales y profesionales
	7.43	8.39	7.54	8.00
Colaboradores opinan de compañeros	Mis compañeros se muestran satisfechos con el tipo de trabajo que realizan	Mis compañeros y yo estamos orgullosos por trabajar en Pelikan	Mis compañeros y yo nos sentimos motivados por los retos que la empresa nos propone	Mi trabajo en Pelikan me permite tener logros personales y profesionales
	7.52	7.87	6.95	7.25
Colaboradores opinan de jefes	Mi jefe muestra satisfacción con el trabajo que realiza	Mi jefe se muestra orgulloso por trabajar en Pelikan	Mi jefe nos motiva para lograr los retos que la empresa nos propone	Mi jefe es una persona exitosa y satisfecha en Pelikan
Gerentes	9.17	9.50	9.67	9.00
Jefes Supervisores	8.36	8.40	8.40	8.21
Administrativos	7.81	8.55	7.84	8.20
Sindicalizados	6.99	7.55	6.46	6.89

Fuente. Proveedor (2015)

Compromiso (7.57)

El personal opina que:

- El personal demuestran lealtad y compromiso hacia la empresa
- El personal se apega a la ética y valores Pelikan
- Las acciones del personal y estrategias de la empresa muestran un

alto compromiso hacia la calidad

Compromiso

Tabla 5. Resumen dimensión compromiso.

Pelikan 2015	7.39	7.21	7.20	7.61	8.45
	8.40	7.95	8.05	8.20	8.45
Jefes opinan de colaboradores	Mis colaboradores están realmente interesados en cumplir y mejorar su trabajo	Existe un sentimiento de compromiso y lealtad entre mis colaboradores	Mis colaboradores tienen una conducta ética y profesional	Mis colaboradores demuestran un compromiso real hacia la calidad	Mis colaboradores demuestran lealtad y compromiso
	7.95	8.25	8.05	7.65	
Jefes opinan de jefes	Mis compañeros demuestran con sus conductas y comentarios un compromiso con los objetivos de la empresa	Mis compañeros demuestran con sus conductas y comentarios que están comprometido con su grupo de trabajo	Mis compañeros demuestran con sus conductas y comentarios una ética y valores personales	Mis compañeros enseñan con sus conductas y comentarios la importancia del compromiso con el cliente	
	7.40	6.95	7.05	7.75	
Colaboradores opinan de compañeros	Mis compañeros creen sinceramente en los valores de Pelikan y están comprometidos con la empresa	Existe un sentimiento de compromiso y lealtad entre mis compañeros	Mis compañeros tienen una conducta ética y profesional	Mis compañeros demuestran un compromiso real hacia la calidad	
	7.21	7.25	7.15	7.40	
Colaboradores opinan de jefes	Mi jefe demuestra con sus conductas y comentarios un compromiso con los objetivos de Pelikan	Mi jefe demuestra con sus conductas y comentarios que está comprometido con su grupo de trabajo	Mi jefe demuestra con sus conductas y comentarios una ética y valores personales	Mi jefe enseña con sus conductas y comentarios la importancia del compromiso hacia el cliente	
Gerentes	9.08	8.67	8.33	8.67	9.33

Jefes Supervisores	8.24	8.31	8.21	8.17	8.07
Administrativos	7.89	7.70	7.68	8.06	
Sindicalizados	6.44	6.25	6.29	6.85	

Fuente. Proveedor (2015)

Comunicación Organizacional (7.37)

El personal opina que:

- El personal conocen y se sienten responsables de sus funciones, tareas y objetivos
- Los empleados comunican aspectos de trabajo mediante los canales institucionales y de manera formal y clara
- El personal se conduce bajo criterios de las políticas, procedimientos y valores de Pelikan

Comunicación organizacional

Tabla 6. Resumen dimensión comunicación organizacional

Pelikan 2015	7.30	7.48	7.61	7.75	6.73
	7.90	8.00	8.85	8.75	8.10
Jefes opinan de colaboradores	Mis colaboradores se comunican de forma respetuosa, clara y honesta	Mis colaboradores cumplen con las políticas, procedimientos y normas de Pelikan	Mis colaboradores prestan atención y son disciplinados cuando reciben una instrucción de trabajo	Mis colaboradores conocen realmente y se sienten responsables de sus funciones, tareas y objetivos	Mis colaboradores NO se burlan públicamente cuando alguien comete un error
	8.10	7.80	7.70	8.25	7.55
Jefes opinan de jefes	Mis compañeros cuando solicitan algo, lo hacen de una forma institucional y respetuosa	Mis compañeros se conducen bajo criterios de las políticas, procedimientos y valores de Pelikan	Mis compañeros comunican aspectos de trabajo mediante los canales institucionales y de	Mis compañeros conocen y comunican las responsabilidades a cada uno de sus colaboradores	Cuando mis compañeros llaman la atención, lo hacen de manera individual y en privado

			manera formal y clara		
	7.13	7.61	7.75	7.61	6.20
Colaboradores opinan de compañeros	Mis compañeros se comunican de forma respetuosa, clara y honesta	Mis compañeros cumplen con las políticas, procedimientos y normas de Pelikan	Mis compañeros prestan atención y son disciplinados cuando reciben una instrucción de trabajo	Mis compañeros cumplen con las actividades, tareas y resultados que nos corresponden	Mis compañeros NO se burlan públicamente cuando alguien comete un error
	7.30	7.28	7.34	7.72	6.97
Colaboradores opinan de jefes	Mi jefe nos da instrucciones de trabajo o nos llama la atención de forma institucional y respetuosa	Mi jefe nos comunica y explica las políticas, procedimientos y valores de Pelikan	Mi jefe comunica de trabajo de manera formal y clara	Mi jefe nos recuerda las responsabilidades a cada uno de nosotros	Cuando mi jefe llama la atención lo hace de manera individual y en privado
Gerentes	8.92	7.83	8.50	8.92	9.00
Jefes Supervisores Administrativos	7.88	8.21	8.48	8.52	7.64
Sindicalizados	7.82	7.82	8.08	8.09	6.89
	6.41	6.88	6.79	7.08	6.12

Fuente. Proveedor (2015)}

Áreas de Oportunidad

Desarrollo (6.80)

- Los **jefes** consideran que sus colaboradores cumplen sólo con actividades que les corresponden y que sólo en ocasiones muestra interés por aprender nuevas habilidades
- Los **colaboradores** opinan que los jefes se interesan poco en sus expectativas de crecimiento y no siempre les ayudan en el trabajo o enseñan nuevas habilidades

- En la empresa existen pocas oportunidades de crecimiento profesional

Desarrollo

Tabla 7. Resumen dimensión desarrollo.

Pelikan 2015	7.21	6.53	6.58	6.88	6.78
	8.95	8.30	7.40	8.70	
Jefes opinan de colaboradores	Mis colaboradores han desarrollado competencias y habilidades profesionales en Pelikan	Mis colaboradores se han desarrollado personal y económicamente en Pelikan	Mis colaboradores me comunican sus metas y aspiraciones personales en cuanto a desarrollo	Mis colaboradores tienen una buena actitud y disposición para aprender y participar	
	7.80	7.05	6.85	7.30	7.65
Jefes opinan de jefes	En la empresa existen oportunidades de crecimiento profesional	Mis compañeros conocen el nivel de competencia de sus colaboradores y les proporcionan la capacitación técnica necesaria	Mis compañeros están pendientes y consideran el desempeño de sus colaboradores para futuras promociones	Mis compañeros conocen y consideran las metas, aspiraciones y opiniones personales de su gente	Mis compañeros apoyan el desarrollo profesional de sus colaboradores cuando éstos tienen buena actitud y disposición para aprender y participar
	8.21	6.46	6.84	7.37	
Colaboradores opinan de compañeros	Yo he adquirido experiencia y he tenido un crecimiento profesional en Pelikan	Mis compañeros han obtenido promociones gracias a su desempeño profesional	Yo he comunicado mis metas y aspiraciones de crecimiento a mi jefe	Mis compañeros muestran una buena actitud y disposición para aprender y participar	
	6.03	6.34	6.21	6.18	6.69
Colaboradores opinan de jefes	En la empresa existen	Mi jefe conoce mi nivel de	Mi jefe toma en cuenta mi desempeño	Mi jefe conoce y considera mis metas,	Mi jefe apoya el desarrollo

	oportunidades de crecimiento profesional	competencia y promueve mi capacitación y desarrollo	para futuras promociones	aspiraciones y opiniones personales para mi crecimiento profesional	profesional cuando uno tiene buena actitud y disposición para aprender y participar
--	--	---	--------------------------	---	---

Gerentes	8.42	8.50	8.50	9.25	9.17
Jefes Supervisores	8.05	7.71	6.93	7.60	8.04
Administrativos	7.59	6.84	7.37	7.44	7.51
Sindicalizados	6.46	5.70	5.43	5.87	5.35

Fuente. Proveedor (2015)

Motivación en el trabajo (6.85)

Los **jefes** opinan:

- Que sus colaboradores no siempre muestran interés en hacer propuestas de mejora
- El personal no siempre participa en los proyectos, eventos y actividades que en la empresa se organizan
- Los colaboradores podrían mostrar mayor interés en el trabajo y facilitar el logro de metas y objetivos.

Los **colaboradores** piensan que:

- En la empresa no se cuenta con un sistema de retribución conforme a resultados
- Sus jefes muestran poco interés y no siempre los motivan para alcanzar sus metas y objetivos de trabajo

Motivación en el trabajo

Tabla 8. Resumen dimensión motivación en el trabajo.

Pelikan 2015	7.03	7.17	7.10	6.63	6.34
	9.30	7.65	7.60	7.70	
Jefes opinan	Mis	Mis	Mis	Mis	

de colaboradores	colaborador es me solicitan explícitamente apoyo en los momentos que lo requieren	colaborador es realizan propuestas de mejora	colaboradores participan activamente en los proyectos que la compañía organiza	colaborador es se interesan y están motivados en lo personal por el logro de metas y objetivos de Pelikan	
Jefes opinan de jefes	7.20 En la empresa se cuenta con un sistema de retribución conforme a resultados	7.35 Mis compañeros mantienen una política de "puertas abiertas": saben escuchar nuevas ideas, propuestas y proporcionan apoyo cuando se les solicita	7.70 Mis compañeros apoyan y participan activamente en los equipos de trabajo, proyectos y eventos que la empresa organiza	7.20 Mis compañeros muestran interés y facilitan el logro de metas y objetivos de trabajo	
Colaboradores opinan de compañeros	7.82 Cuando lo solicito, recibo apoyo de mis compañeros de trabajo	7.02 Mis compañeros realizan propuestas de mejora	7.41 En mi área participamos activamente en los proyectos y eventos que la compañía organiza		
Colaboradores opinan de jefes	6.02 En la empresa se cuenta con un sistema de retribución conforme a resultados	7.23 Cuando lo solicito, recibo apoyo de mi jefe inmediato	6.70 Mis propuestas de mejora son escuchadas y tomadas en cuenta por mi jefe	6.44 Mi jefe me motiva para apoyar y participar en equipos de trabajo, en proyectos y eventos que la empresa organiza	6.34 Mi jefe muestra interés y me motiva para alcanzar mis metas y objetivos de trabajo

Gerentes	9.50	8.33	8.00	8.33	
Jefes Supervisores	7.62	7.76	8.00	7.45	8.50
Administrativos	7.41	7.59	7.74	7.29	7.15
Sindicalizados	6.24	6.44	6.08	5.18	5.05

Fuente. Proveedor (2015)

Estrés Laboral (6.96)

El personal opina que:

- Que sus compañeros no siempre manejan adecuadamente sus emociones en situaciones de estrés.
- Sólo algunas veces reconocen los síntomas de estrés.
- No siempre se analizan objetivamente las causas de conflictos o problemas de forma objetiva.
- Los jefes no siempre dan instrucciones precisas en situaciones de alta presión o estrés laboral.
- Que las reacciones y toma de decisiones bajo situaciones de estrés laboral, no siempre son adecuadas o justas
- Los jefes no saben detectar, ni prestan atención a las situaciones de estrés o tensión en el grupo

Estrés laboral

Tabla 9. Resumen dimensión estrés laboral.

Pelikan 2015	6.96	7.39	7.14	6.99	6.32
	7.45	8.35	8.75		
Jefes opinan de colaboradores	En situaciones de conflicto mis colaboradores reaccionan de forma racional y no emocional	Mis colaboradores son conscientes y aceptan profesionalmente las situaciones de presión laboral	Mis colaboradores acatan instrucciones y responden positivamente en épocas de alta presión		

			laboral			
	8.00	8.05	7.30	7.65		
Jefes opinan de jefes	En situaciones de conflicto mis compañeros reaccionan de forma racional y no emocional	Mis compañeros saben dar instrucciones y tomar decisiones acertadas en épocas de alta presión laboral	En situaciones de tensión o conflicto, mis compañeros puede detectar, analizar y comunicar objetivamente las causas y a los responsables	Mis compañeros saben detectar, se preocupan y prestan atención a las situaciones de estrés o tensión en el grupo		
	6.99	7.70	7.07			
Colaboradores opinan de compañeros	En situaciones de conflicto mis compañeros reaccionan de forma racional y no emocional	Mis compañeros acatan instrucciones y responden positivamente al jefe en épocas de alta presión laboral	En situaciones de tensión o conflicto, mis compañeros saben analizar objetivamente las causas			
	6.75	6.92	7.01	6.92	6.32	
Colaboradores opinan de jefes	En situaciones de conflicto mi jefe reacciona de forma racional y no emocional	Mi jefe sabe dar instrucciones y tomar decisiones acertadas en momentos de alta presión laboral	En situaciones de tensión o conflicto, mi jefe puede detectar, analizar y comunicar objetivamente las causas y los responsables	Mi jefe sabe mediar en situaciones de conflicto personal y emocional del grupo	Mi jefe sabe detectar, se preocupa y presta atención a las situaciones de estrés o tensión en el grupo	
Gerentes	8.42	8.58	8.58	9.00		
Jefes	7.64	8.19	8.07	7.89	8.50	

Supervisores					
Administrativos	7.08	7.82	7.66	7.69	7.08
Sindicalizados	6.52	6.60	6.19	5.73	5.09

Fuente. Proveedor (2015)

El puntaje más alto corresponde a la opinión de gerentes (**8.60**), luego de los jefes y supervisores (**8.04**); siguiendo con la opinión de personal administrativo en nivel intermedio (**7.63**) y finalmente el puntaje que requiere una atención inmediata es la opinión del clima laboral de forma horizontal que emitieron los sindicalizados (**6.23**).

Grafico 3. Resumen general de dimensiones

Tabla de datos DCO Pelikan 2015

	Autoridad y Disciplina	Imparcialidad	Reconocimiento al desempeño	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Compromiso	Comunicación Organizacional	Estrés laboral	Desarrollo	Motivación en el trabajo	Felicidad en el trabajo	Total
DCO Pelikan 2015 185 Encuestados	7.34	7.27	7.00	7.28	7.11	7.57	7.37	6.96	6.80	6.85	7.71	7.21
	Intermedio	Intermedio	Interm bajo	Intermedio	Interm bajo	Intermedio	Intermedio	Interm bajo	Interm bajo	Interm bajo	Intermedio	Interm bajo
Jefes opinan de jefes	7.48	7.78	7.35	7.91	7.81	7.98	7.88	7.75	7.33	7.36	8.63	7.75
	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Alto	Intermedio
Jefes opinan de colaboradores	8.13	8.19	8.60	8.28	8.15	8.21	8.32	8.18	8.34	8.06	8.51	8.27
	Interm alto	Interm alto	Alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Alto	Interm alto
Colaboradores opinan de jefes	7.22	7.00	6.36	6.80	6.70	7.25	7.32	6.78	6.29	6.55	7.40	6.88
	Interm bajo	Interm bajo	R. A. I.	Interm bajo	Interm bajo	Interm bajo	Intermedio	Interm bajo	R. A. I.	R. A. I.	Intermedio	Interm bajo
Colaboradores opinan de compañeros	7.54	7.40	6.86	7.60	7.33	7.29	7.26	7.25	7.22	7.42	7.84	7.36
	Intermedio	Intermedio	Interm bajo	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Interm bajo	Interm bajo	Intermedio	Interm alto	Intermedio
Gerentes	7.90	8.29	8.47	8.78	8.42	8.82	8.63	8.65	8.77	8.54	9.34	8.60
	Interm alto	Interm alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Muy alto	Alto
Jefes o Supervisores	8.04	8.06	7.81	8.12	8.11	8.20	8.15	8.06	7.67	7.87	8.34	8.04
	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Interm alto	Intermedio	Interm alto	Interm alto	Interm alto
Administrativos	7.67	7.73	7.21	7.74	7.65	7.83	7.74	7.47	7.35	7.44	8.10	7.63
	Intermedio	Intermedio	Interm bajo	Intermedio	Intermedio	Interm alto	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Interm alto	Intermedio
Sindicalizados	6.73	6.47	5.76	6.41	6.13	6.46	6.66	6.03	5.76	5.80	6.97	6.29
	Interm bajo	R. A. I.	Alerta	R. A. I.	R. A. I.	R. A. I.	R. A. I.	Alerta	Alerta	Alerta	Interm bajo	R. A. I.

Elaboración. Proveedor 2015.

4.3 Análisis final del estudio expedido por la empresa.

El proveedor realizó las siguientes recomendaciones:

- Agradecer al personal su participación y publicar los resultados generales del Clima Laboral 2015.
- Revisar algunas políticas y aspectos de estructura organizacional, debido a que los mismos ámbitos que han resultado con puntajes bajos se repiten año con año y pueden significar una característica inherente al giro del negocio o tipo de trabajo que se realiza en la empresa. Estrés laboral, Motivación en el trabajo y Desarrollo.
- Analizar causas referentes a procesos, cargas de trabajo, factores ambientales de ruido, clima o riesgos para entender la percepción con respecto a éstos factores de estrés y motivación.
- Buscar la posibilidad de variar el trabajo para evitar que sea rutinario en ciertas áreas.
- Verificar las formas en que los gerentes, jefes y supervisores dan instrucciones ya que su estilo de comunicación puede generar estrés o incertidumbre en su personal.
- Fortalecer las relaciones e integración entre personal del área comercial y el personal operativo, que se planee una sesión de reconocimiento por parte del personal de la Dirección Comercial hacia el personal sindicalizado.
- Organizar un equipo de embajadores de la felicidad en el trabajo y prepararlos en temas de inteligencia emocional, risoterapia y dinámicas grupales para que visiten las áreas y den terapia de 5 a 10 minutos para elevar la motivación diaria.
- No disminuir la exigencia para el cumplimiento de metas pero brindar herramientas de planeación y administración del tiempo a cada jefe para poder llegar a ellas sin exceso de presión.
- Continuar con las acciones y actividades por parte de Recursos Humanos en 2015.

Enfocarse a que participen en eventos con sus familias y relacionados con festejos de tradiciones de acuerdo con cada temporada y combinarlo con las actividades ecológicas y de apoyo a la comunidad.

- Hacer una encuesta sondeo para que el personal proponga y vote para la organización de nuevos eventos en 2015.
- Realizar un concurso para que las personas describan su crecimiento dentro de la empresa y se sensibilicen sobre las habilidades y conocimientos que han desarrollado dentro de Pelikan.
- Realizar visitas a casa hogar y hospitales en áreas de pediatría para llevar obsequios en el día del niño y compartir la felicidad puede ser en coordinación con alguna Asociación Civil.
- Impartir clases de pintura, escultura en barro o pintura en cerámica que sirva como terapia ocupacional y les ayude a manejar el estrés.
- Llevar visitas de animales domésticos (pequeñas especies) para convivencia controlada y el fomento de la alegría por el juego y compartirlo con las familias.
- Organizar sesiones de baile con grupo en vivo, en donde sólo sea bailar y escuchar música por una hora para manejar la diversión, convivencia y estrés.
- Reunir a los jefes con un colaborador en una sesión breve de 15 minutos para que se comuniquen cara a cara (de pie y frente a frente a sólo un paso de distancia) y comenten temas de interés. Y así sucesivamente el jefe lo hará con todos sus colaboradores por lo menos una vez por semana.
- Invitar a un mimo para una sesión en donde se hable de los sueños y de las metas personales (cada uno entregará anticipadamente un sueño o meta personal por escrito y el mimo actuará la situación de forma simpática, amable y motivadora)
- Implementar “un día en la vida de” buscando la empatía entre puestos, funciones y personas.

- Compartir en las juntas mensuales, los avances en temas de comunicación, trabajo en equipo y motivación que sean relevantes. Considerando estos aspectos como estratégicos igual que la productividad, las ventas y la calidad.

De las actividades propuestas por el proveedor para el seguimiento de los puntos débiles que resultaron de la encuesta, se puede observar que no tienen el objetivo claro, es decir, el procedimiento marca que en los ámbitos donde la organización resulte una calificación de 7 o menor, se tiene que plantear actividades encausadas a la mejora de ese rubro, sin embargo en las recomendaciones por el proveedor no se atacaron de raíz.

Debido a que la metodología no contempla la opinión de los colaboradores, en éstas recomendaciones no se hizo un análisis para investigar cuáles son las inquietudes de la organización y poder llegar a un plan de acciones que puedan medirse y en un futuro se comparadas con la siguiente encuesta.

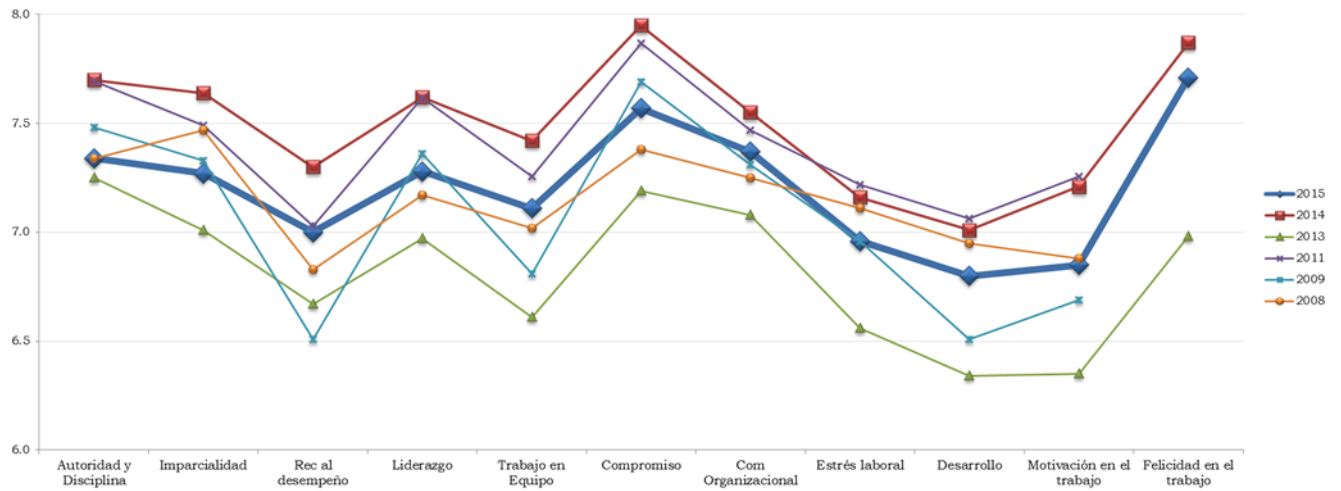
En la tabla de abajo se puede comprobar lo anterior expuesto, la eficiencia de las acciones tomadas por la organización no han tenido impacto positivo en los rubros débiles de PMSA.

Tabla 10. Comparativo clima laboral con otros años

Comparativo con otros años												
	Autoridad y Disciplina	Imparcialidad	Reconocimiento al desempeño	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Compromiso	Comunicación Organizacional	Estrés laboral	Desarrollo	Motivación en el trabajo	Felicidad en el trabajo	
2015	7.34	7.27	7.00	7.28	7.11	7.57	7.37	6.96	6.80	6.85	7.71	7.21
2014	7.70	7.64	7.30	7.62	7.42	7.95	7.55	7.16	7.01	7.21	7.87	7.49
2013	7.25	7.01	6.67	6.97	6.61	7.19	7.08	6.56	6.34	6.35	6.98	6.82
2011	7.69	7.49	7.03	7.62	7.26	7.87	7.47	7.22	7.06	7.26		7.40
2009	7.48	7.33	6.51	7.36	6.81	7.69	7.31	6.96	6.51	6.69		7.07
2008	7.34	7.47	6.83	7.17	7.02	7.38	7.25	7.11	6.95	6.88		7.14

Elaboración. Proveedor (2015)

Gráfico 3. Comparación con otros años.



Fuente. Proveedor (2015)

Podemos mirar que el estrés laboral, el desarrollo y la Motivación en el trabajo deben de tener el enfoque en la propuesta para el plan de clima laboral según lo indicado en el Procedimiento de Clima Laboral en PMSA.

En general se observa una tendencia de los indicadores a través de los años, donde el Reconocimiento al desempeño, trabajo en equipo y la tres anteriores siempre llevan el valor más bajo de la encuesta.

Capítulo V PROPUESTA DE ESTRATEGIA INTEGRAL PARA EVALUAR CLIMA LABORAL.

5.1 Naturaleza y objetivo de la propuesta.

La medición del clima organizacional de la empresa permitirá comprobar cómo éste influye en el comportamiento de los colaboradores. De igual manera permite a la organización identificar las debilidades que se tienen como facilitador de éxito, es decir, si la empresa conoce y propone alternativas para que el colaborador se supere y/o tenga un reto que le produzca interés constante, esto permitirá a la empresa atraer al individuo como parte importante de la empresa.

El objetivo de esta investigación de tesis es proponer a PMSA una estrategia integral, que incluya una herramienta que contenga la visión global de la posición en la que se encuentra el clima laboral, de esta manera se podrá identificar las áreas de oportunidad y con la metodología que se generará se podrá llegar a un plan donde se involucrará desde mandos medios, hasta colaboradores de las áreas donde el riesgo es mayor, esta es una propuesta que agrega valor al seguimiento del departamento encargado, en este caso Recursos Humanos, ya que le da el panorama real de las áreas así como también la opinión de los compañeros de esos departamentos, esto enriquece la tarea, ya que los colaboradores de inicio se involucran con la mejora en la organización, sin dejar a un lado que los resultados de las encuestas año tras año se puedan analizar para la toma de decisiones.

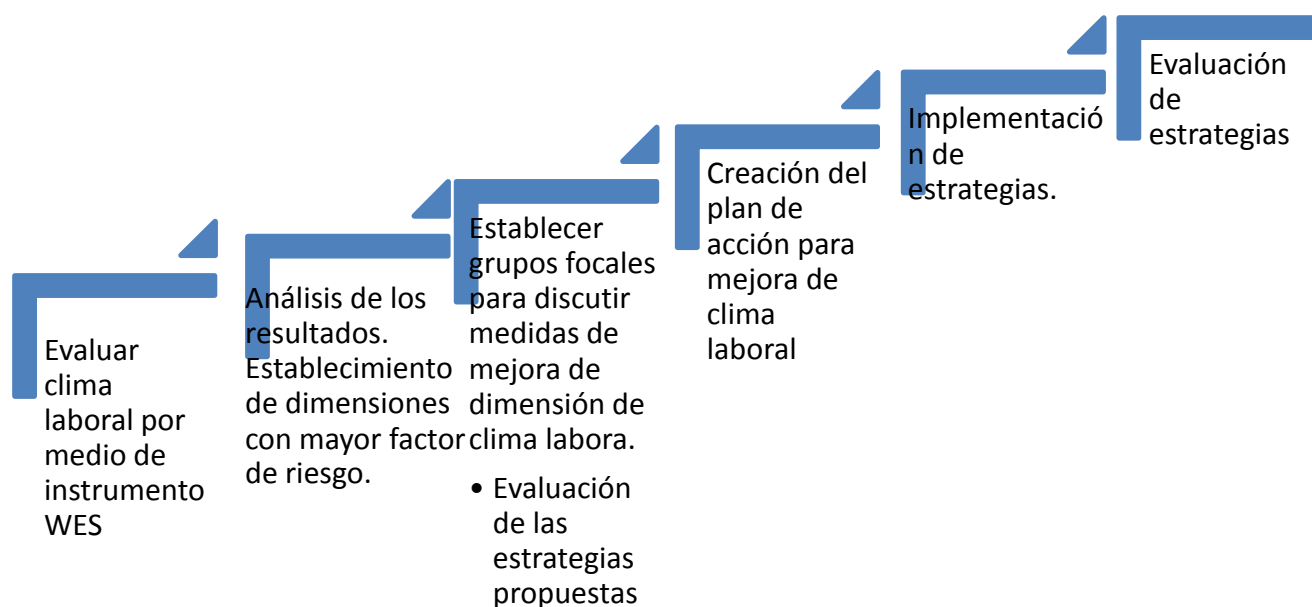
Igualmente de importante sería que Recursos Humanos como ejecutor del plan, debe de considerar al mismo como fundamental para el indicador del Macro de apoyo RR.HH. por lo que se propone que la encuesta se a programada con una frecuencia establecida por la organización, de igual manera se establezcan los tiempos en que el departamento de Recursos Humanos coordine la participación del equipo de trabajo elegido y el plan sea llevado a cabo en los

tiempos que se determinen por el equipo, cabe mencionar que en la elaboración del plan, el equipo sea informado acerca del presupuesto autorizado con el que se cuenta, para que no existan discrepancias.

Con el propósito de que sea adaptable, flexible y genere mejoras en el clima laboral respecto al ámbito y área que sean necesarias, la herramienta que se propone considera tres dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio. Cada dimensión cuenta con sub-escalas que nos da vista específicamente del grado en que esta dimensión impacta en los colaboradores, desde su interacción, motivación y el nivel de información que se maneja dentro de la empresa.

5.2 Estructura teórica de la propuesta.

Esquema 3. Propuesta de estrategia integral.



Fuente. Elaboración propia.

El marco teórico de esta propuesta es el modelo PMCO, el instrumento para acompañar al modelo será la evaluación WES.

1. La evaluación WES es un instrumento con 90 ítems a ser valorados en escala dicotómica de verdadero/falso.
2. WES mide tres escalas. Relaciones, autorrealización y estabilidad o cambio. Donde el clima se puede ubicar en un nivel excelente, bueno, tiende a bueno, promedio, malo y deficitario, en evaluación general y también en cada una de las tres sub-escalas.
 - a. Una vez realizado el análisis de los datos se deberán identificar las sub-escalas en rango promedio, malo y deficitario. Estas dimensiones representarán el mayor riesgo y deberán ser atendidas
3. Las dimensiones consideradas de alto riesgo serán discutidas en grupos focales organizados por recursos humanos, que impliquen al jefe de área y personal voluntario. Las propuestas de solución deberán emanar de este grupo.
 - a. Las propuestas serán evaluadas por factibilidad y viabilidad.
(¿Se tienen los recursos materiales, financieros y humanos?)
4. Recursos humanos creará el plan de acción para implementar las estrategias, en presupuesto, forma y tiempo.
5. Tras la implementación de las estrategias se deberá evaluar su impacto real. Para lo cual se debe volver a evaluar el clima laboral, comprendiendo el lapso de un año.

5.3 Diseño de instrumento WES para Pelikan.

Son tres dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio que en la empresa Pelikan se encuentran reflejadas en la misión, visión y valores, es decir, en la cultura organizacional de la empresa.

Se analizan las dimensiones de WES para hallar coherencia y concordancia con la organización donde se aplicará.

Tabla 11. Relación dimensiones del instrumento con Pelikan

Dimensión	Pelikan.	Sub-dimensión	Pelikan	Ejemplo de ítem
Relaciones	Esta dimensión está contenida en la misión y visión de la empresa	Implicación (IM).	Grado en que el empleado se preocupa por su trabajo, representada en los valores organizacionales como lealtad.	1. El trabajo que realiza en esta empresa es algo que verdaderamente le reta.
		Cohesión (CO)	Hallada en los valores como trabajo en equipo.	2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
		Apoyo (AP)	Hallada como compromiso y trabajo en equipo en los valores	3. En esta empresa, los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.

Autorrealización	Referente a la percepción de los trabajadores de cómo desarrollan su trabajo.	Autonomía (AU).	Dimensión identificada como innovación en los valores.	4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
		Orientación a la tarea. (OR)	Grado en que se cumplen las tareas, es decir, si se cumple con lo programado según la estructura organizacional.	5. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
		Presión. (PR).	Otra manera de llamar esta dimensión, es estrés laboral.	6. En esta empresa hay presión constantemente.
Estabilidad/Cambio.	Cómo se perciben los proyectos dentro de la empresa en el corto y	Claridad. (CL).	Importante para conocer las expectativas generadas para el trabajador.	7. En la empresa, los reglamentos están desorganizados.
		Control	De una	8. En la empresa,

	largo plazo.	(CN).	empresa que tiene tres sistemas de gestión, asegurar el cumplimiento de normas y reglas es vital.	hay un estricto interés por cumplir las políticas y reglamentos.
		Innovación . (IN)	Es un valor fundamental de la empresa, que se define en hacer las cosas diferentes.	9. En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.
		Comodidad. (CF).	Siendo Pelikan una industria, este factor de seguridad y salud laboral es incluso una normativa a cumplirse, (STPS).	10. En general, en el lugar donde se trabaja se siente mucho calor.

Fuente. Elaboración propia.

El instrumento comprende 90 ítems evaluados de forma dicotómica. Con el siguiente formato.

Tabla 12. Formato instrumento propuesto.

<p>Aviso de confidencialidad.</p> <p>Sexo</p> <p>Cargo</p> <p>Antigüedad</p> <p>Edad</p>	<p>Preguntas demográficas</p>
<p>Hoja de preguntas.</p> <p>Instrucciones.</p> <p>Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una X en el renglón señalado con la palabra cierto, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una X en el renglón señalado con la palabra falso, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.</p> <p>90 ítems (Revisar anexo 1)</p>	<p>Preguntas del estudio de clima laboral.</p>
<p>Hoja de respuestas.</p> <p>Instrucciones.</p> <p>Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una X en el renglón señalado con la palabra cierto, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una X en el renglón señalado con la palabra falso, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.</p> <p>Tabla de respuestas (Revisar anexo 2)</p>	
<p>Si la evaluación se realiza a personal de mandos medios. Se incluyen las siguientes preguntas.</p>	<p>Preguntas abiertas.</p>

1. ¿Qué recomendaría para mejorar la situación de su área? 2. ¿Cuáles opina que sean las causas de las áreas de oportunidad de su departamento?	
--	--

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación del instrumento.

Por cada respuesta afirmativa se sumará un punto.

Tabla 13. Calificación del instrumento.

Número de pregunta o ítem									Dimensión	Puntaje
1	11	21	31	41	51	61	71	81	IM	
2	12	22	32	42	52	62	72	82	CO	
3	13	23	33	43	53	63	73	83	AP	
4	14	24	34	44	54	64	74	84	AU	
5	15	25	35	45	55	65	75	85	OR	
6	16	26	36	46	56	66	76	86	PR	
7	17	27	37	47	57	67	77	87	CL	
8	18	28	38	48	58	68	78	88	CN	
9	19	29	39	49	59	69	79	89	IN	
10	20	30	40	50	60	70	80	90	CF	

Subdimensión	Puntaje	Dimensión
IM		Relaciones
CO		
AP		
Total		
AU		Autorrealización
OR		
PR		
Total		
CL		Cambio/Estabilidad
CN		
IN		
CF		
Total		

Interpretación de resultados				
PUNTAJE	RELACIÓN	AUTORREALIZ.	ESTAB/CAMBIO	Nivel

70 a 90	25 a +	24 a +	25 a +	Excelente
65	21 a 24	19 a 23	20 a 24	Buena
56 a 60	16 a 20	15 a 18	16 a 19	Tiende a Buena
41 a 55	11 a 15	10 a 14	14 a 15	Promedio
31 a 40	6 a 10	5 a 9	7 a 13	Mala
0 a 30	0 a 5	0 a 4	0 a 6	Deficitaria

Fuente. Instrumento WES.

Detección de la muestra.

Según el procedimiento la muestra debe ser aleatoria del 50% del personal de la empresa.

Muestra. 300 (aproximado) personas.

Direcciones a evaluar.

- Dirección general
- Dirección de operaciones
- Dirección de finanzas y administración
- Dirección comercial

5.4 Estructura de las recomendaciones.

Las recomendaciones o plan acción deben ser apropiadas para la situación específica de cada departamento y cada grupo de trabajo. Esta dinámica de recomendaciones se hará en aquellas direcciones que obtengan un nivel promedio o menor de clima laboral según instrumento WES, que equivale a la calificación que da el procedimiento como referencia para identificar áreas de oportunidad.

Esquema 4. Hoja de dinámica para presentación de propuestas de mejora.

Departamento.	Área.
Problema que se detecta:	¿Qué se propone?

<p>¿Qué se necesita? (Recursos)</p> <p>Lugar de trabajo:</p> <p>Materiales:</p> <p>Personal:</p> <p>Tiempo:</p>	<p>¿Qué se espera obtener de la actividad?</p>
<p>Cotización.</p>	<p>Personas que elaboraron.</p>

Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Tras analizar la extensa teoría sobre el clima organizacional así como del comportamiento organizacional se pueden concluir varios puntos. El primero y más importante es que en la actualidad el clima laboral favorable le da a la organización una ventaja comparada con otra que no lo mide o que posee uno crítico y de tensión en los empleados, cabe mencionar que el impacto de esta medición llega incluso a ser el diferenciador de que una compañía sea líder en su ramo, debido a que los empleados tienen entre otras características: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. En pocas palabras, un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores.

En segundo lugar, que la evaluación de clima laboral no puede ser un instrumento solamente. Debe ser parte de la solución del problema de clima laboral.

Al analizar la información derivada del análisis de clima laboral se detectó que el patrón de resultados se repetía. Las mismas áreas salían valoradas con calificaciones debajo del siete, que para el parámetro de la evaluación era un área de oportunidad. Y la evaluación general siempre era calificada con siete, es decir, buena.

Los números son intrascendentes si no causan una reacción en la empresa. Una manera de mejorar la herramienta con la que actualmente la empresa cuenta es utilizar la metodología expuesta.

Incluso las acciones recomendadas por el proveedor son genéricas, por lo que recomendamos que la empresa cree acciones creadas por las personas que

perciben ese clima laboral negativo. Con esto se pretende crear una atmósfera de soluciones y no de simples quejas.

Para lo cual el modelo que se propuso abarca los siguientes pasos.

- Instrumento de medición dicotómico con lo que se busca mayor claridad al identificar las percepciones positivas y negativas de clima laboral
- Diseño de instrumento con dimensiones involucradas en la estructura de la empresa.
- Muestra aleatoria correspondiente con el lineamiento, obteniendo una visión global de la organización.
- Involucramiento en la propuesta de solución, de las áreas que reportan menor nivel, y por lo tanto mayor riesgo. Se incluye y refuerza el elemento de trabajo en equipo, la gente participa.
- Trabajo integral del departamento de recursos humanos. Desde determinar cuáles son las soluciones factibles propuestas por los equipos de trabajo, hasta constituir las en un plan de acción.
- Énfasis en mejorar, no solo en medir.
- Determinar los tiempos en los que serán realizadas las actividades anteriores para que la organización pueda documentarlos en el procedimiento correspondiente (PDF-01)
- Incluso éste trabajo de tesis pretende que la satisfacción del cliente interno o clima laboral sea tomado en cuenta con la relevancia que

significa para la organización, es decir, proponemos que se incluya en el indicador de Recursos Humanos (Filosofía clase A).

En conclusión Pelikan México es una empresa inmersa en un ambiente productivo donde se hace énfasis en las condiciones cuantitativas del trabajo, basado en una estructura formal fuerte de normas y lineamientos. El reto de la estrategia propuesta será que lo arrojado por el nuevo instrumento, se transforme en estrategias efectivas para mejorar los resultados adversos en indicadores afectados por el clima laboral.

RECOMENDACIONES

A continuación algunas recomendaciones para actuar a la brevedad y tratar de enfocar las acciones a atacar los problemas más críticos que resultaron de la encuesta aplicada en 2014.

Desarrollo (6.80).

- Uno de los aspectos en la mejora continua de la organización es la capacitación. Con base a eso se recomienda no descuidar ese aspecto y extenderlo al interior y sobre todo al personal de planta. Buscando regularizar (en el caso de los empleados sindicalizados) sus estudios básicos de aquellos que así lo deseen por medio de programas gubernamentales, por mencionar un ejemplo.

Motivación en el trabajo (6.85).

- El área de operaciones es la que registró mayor rispidez y constancia en calificaciones negativas. Haciendo énfasis en la propuesta de Herzberg leída en el primer capítulo, se recomienda enriquecer la tarea, pues es una buena manera de evitar la rotación de personal y mantener al personal motivado. La gerencia de operaciones en cooperación con recursos humanos podrían trabajar en este enriquecimiento de tarea. Por ejemplo, cambiando al personal de funciones en áreas donde esto sea posible.

REFERENCIAS

Alcalde, I. (2012, 15 de marzo) *Soft skills: habilidades blandas en las organizaciones*. Recuperado el 20 de mayo 2015, de, <http://www.ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/>

Ávila Baray, H.L. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación* Edición electrónica. Recuperado 08 de mayo 2015, de www.eumed.net/libros/2006c/203/

Carnegie, D (1996) *Como ganar amigos e influir sobre las personas*. Edición electrónica. Recuperado 11 de mayo 2015, de <http://profesores.fi-b.unam.mx/cintia/CarnegieDale-CmoGanarAmigoseInfluirsobrelasPersonas.PDF>

Claude S. (1974) *Historia del pensamiento administrativo*, México, Prentice Hall

Davis K, & Newstrom J.W, (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw-Hill

Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2011). *Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas*. *Psykhe*, 11(2).

García, G. E, (2007, 26 noviembre) *Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Recuperado el 25 de mayo, de, http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

Guevara, E, (2008) *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Edición electrónica. Recuperado 11 de mayo 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/>

Hernandez Sampieri, R. (1997), *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill

Maslow, A.H. (1994) *La personalidad creadora*. Kairós.

Mayo, E. (1978) *Problemas Humanos de una Sociedad Industrial*, Buenos Aires, Argentina; ed. Nueva edición.

Pelikan (2014) *Manual de calidad y ambiental*.

Pelikan, (2014), Procedimiento PAC-05 Sistema operativo de calidad.

Pelikan, (2015), Procedimiento PSE-09 Aspectos, objetivos, metas y programas ambientales

Pelikan, (2014), Procedimiento PAC-01 Desarrollo y control de documentos del SAC y SGA.

Pelikan, (2013-2014) DTAC-01 al DTAC-19.

Pelikan, (2013), PDF-01 Procedimiento de clima laboral y satisfacción del cliente interno.

Reinoso H, & Araneda B, (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas, Revista de ingeniería industrial, año 6 (1), segundo semestre.

Robbins, S. P. (2004) Comportamiento organizacional. Pearson Education.

Salazar, J., & Guerrero J, & Machado Y, & Cañedo R, (2009), Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, ACIMED, 20(04), 67-75

Schonberger, R. L. (1991). Manufactura de categoría mundial. Norma.

Silla, J. M. P. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. Prevención, trabajo y salud: Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, (13), 18-38.

Skinner, B. F., & Ardila, R. (1977). Sobre el conductismo. Fontanella.

Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.

Tomas U, (2012), Escala de Clima Social Laboral – Work Environment Scale – WES. Recuperado el 28 de mayo 2015, de <http://elpsicoasesor.com/escala-de-clima-social-laboral-work-environment-scale-wes/>

Vázquez, S. M. (1992) Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. Revista de psicología general y aplicación, 45, 443-451

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta WES para evaluación de clima organizacional.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una X en el renglón señalado con la palabra cierto, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una X en el renglón señalado con la palabra falso, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

1. El trabajo que realiza en esta empresa es algo que verdaderamente le reta.
2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
3. En esta empresa, los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
6. En esta empresa hay presión constantemente.
7. En la empresa, los reglamentos están desorganizados.
8. En la empresa, hay un estricto interés por cumplir las políticas y reglamentos.
9. En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.
10. En general, en el lugar donde se trabaja se siente mucho calor.
11. En la empresa, no hay espíritu de trabajo en grupo.
12. El ambiente laboral en esta empresa es individualista.
13. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados por hacer bien su trabajo.
14. Los empleados tienen libertad para realizar su trabajo como a ellos les gusta.

15. En la empresa, se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. En la empresa, siempre parece hacer urgencia para todo.
17. En la empresa, las actividades siempre están bien planeadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
19. Siempre se están probando ideas nuevas y diferentes.
20. En la empresa, la iluminación es muy buena.
21. La mayoría del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo
22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus subordinados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. En la empresa, raramente el trabajo se deja para mañana.
26. El personal no puede descansar durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
29. Esta empresa apoya la participación y las nuevas ideas.
30. Hay mucha gente en el lugar de trabajo.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan el crédito a las ideas que aportan los empleados.
34. En la empresa, el personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
36. Nadie trabaja en exceso.
37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
38. Los supervisores mantienen una vigilancia muy cercana sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia agradable y moderna.
41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
42. El personal expresa francamente lo que siente.

43. Los supervisores a menudo critican a los empleados por cosas sin importancia.
44. Los supervisores animan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
46. No hay presiones de tiempo para realizar el trabajo.
47. La forma de hacer el trabajo se explica detalladamente.
48. En la empresa se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente.
49. El método de realizar el trabajo es el mismo desde hace mucho tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos decorados interiores nuevos.
51. Pocas personas se ofrecen para realizar voluntariamente actividades adicionales a su trabajo.
52. A menudo los empleados comen juntos.
53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Por lo general, los empleados tratan de ser únicos y diferentes.
55. En esta empresa es más importante trabajar que divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
57. A veces, los empleados están confundidos porque no saben qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están vigilando de cerca a los empleados.
59. Rara vez se prueban nuevas formas de hacer el trabajo.
60. El color y la decoración hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
61. Le gusta trabajar en esta empresa.
62. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
63. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
64. A los empleados se les anima a aprender cosas nuevas aun cuando no estén relacionadas con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden realizar su trabajo tranquilos y sin presión.

67. A los empleados se les explican claramente las prestaciones a las que tienen derecho.
68. Algunas veces los supervisores tienden a ceder a la presión que ejercen los empleados.
69. En la empresa, las formas de trabajar tienden a permanecer iguales.
70. En el lugar de trabajo, se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal trabaje tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con sus supervisores.
74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. El personal es bastante ineficiente.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados acepten estrictamente las reglas y las costumbres.
79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. En la empresa el mobiliario está ordenado.
81. El trabajo que realiza es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente apoyan a sus empleados.
84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.
86. A menudo, el personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores animan a sus empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del tiempo de trabajo.
89. En la empresa, las situaciones laborales siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

Anexo 2.

Encuesta WES para evaluación de clima organizacional.

Toda la información proporcionada será estrictamente confidencial.

Sexo: H M Cargo:

Antigüedad:

Edad:

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una X en el renglón señalado con la palabra cierto, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una X en el renglón señalado con la palabra falso, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

HOJA DE RESPUESTAS

Número de pregunta

Cierto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cierto
Falso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Falso
Cierto	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Cierto
Falso	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Falso
Cierto	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Cierto
Falso	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Falso
Cierto	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Cierto
Falso	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Falso
Cierto	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Cierto
Falso	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Falso
Cierto	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Cierto
Falso	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Falso
Cierto	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	Cierto
Falso	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	Falso
Cierto	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	Cierto
Falso	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	Falso
Cierto	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Cierto
Falso	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Falso