



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO.

**"LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: EL CASO DE UNA EMPRESA  
DE TELECOMUNICACIONES".**

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

P R E S E N T A

CLAUDIA TATIANA CHÁVEZ CASTRO.

**DIRECTOR**  
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA.

México D. F.

2006.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Dedicatorias:

**Una familia feliz, no es sino un paraíso anticipado. \*John Bowring.\***

**A Jorge, Magda, Jorge, Lalo y Mayo Beto:** Por ser lo que mas amo en este mundo.

**A Tony, Irasema, Raúl, Areli y Melisa:** LOS CHAVEZ UNIDOS JAMAS SERAN VENCIDOS!!!

Familia!! Gracias por los momentos inolvidables...

**La amistad es un alma que habita en dos cuerpos; un corazón que habita en dos almas. \*Aristóteles.\***

**Al Puma, Kesia, Giancarlo, Lily, Beto, Anita, Javier, Pichus, Matamoros, Sion, Wilder, Pao, Irene, Gaby, Betty, Haru, Ivan,** y a aquellos que se me escapan de la memoria gracias por llenar mi vida de color, alegría y sorpresas. Los quiero !!!

**A Patricia:** Tantos años juntas. Gracias por los consejos, y la magia.

**A Gloriamar:** Fuiste el impulso principal para llevar a cabo este proyecto muchas gracias por el empuje y las porras a lo largo del camino.

**Al Profesor Gustavo Palafox:** Muchísimas gracias por su ejemplo y por "motivarme" (por no decir corretearme) para llevar a termino la tesis, le agradezco, su guía, su humor y su amistad.

A mis compañeros de **Sistemas de Gestión**, y de **RedUno-UniNet** por hacer de estos casi 10 años algo inolvidable.

A los que no están ya conmigo pero que nunca olvido, espero que desde dondequiera que se encuentren estén felices de ver que finalice este importante proyecto ya que también lo hice en su memoria y con todo mi amor.

**“La importancia del clima organizacional en la satisfacción del trabajo:  
El caso de una empresa de Telecomunicaciones”.**

**INTRODUCCION.**

<i>Capítulo 1. La Persona Humana.....</i>	<i>1</i>
1.1 Definición de Persona Humana.....	1
1.2 Dignidad de la Persona Humana.....	6
1.3 La Persona Humana y la Sociedad.....	8
1.4 El Bien Común.....	10
1.5 Derechos Humanos.....	11
1.6 Valores y Virtudes Fundamentales.....	18
<i>Capítulo 2. El Trabajo.....</i>	<i>26</i>
2.1 Perspectiva Clásica.....	27
2.2 Perspectiva Cristiana.....	29
2.3 Perspectiva Moderna.....	30
2.4 Definición de Empresa y su función social.....	32
2.5 Dignidad del trabajo.....	34
<i>Capítulo 3. El Clima Organizacional.....</i>	<i>39</i>
3.1 La Organización.....	39
3.2 Factor Humano.....	43
3.3 Cultura Organizacional.....	45
3.4 Factores del Clima Organizacional.....	46
3.5 Clima Organizacional y el desempeño.....	51
3.6 Valoración y evaluación del Clima Organizacional.....	52
<i>Capítulo 4. Mexicana de Telecomunicaciones.....</i>	<i>60</i>
4.1 Descripción de la empresa y antecedentes.....	60
4.2 Clima Organizacional.....	71
4.3 Análisis del Clima Organizacional.....	81
4.4 Propuesta de mejoramiento del clima organizacional desde un enfoque humanista.....	100
4.5 Conclusiones.....	106

**BIBLIOGRAFIA.**

## **Introducción.**

La razón por la cual nació este trabajo de investigación, fue la necesidad de enfatizar la importancia del clima organizacional y su incidencia en el factor humano de la empresa.

Actualmente vivimos en un era altamente tecnificada donde todo se hace de prisa y cada vez se busca que los sistemas, procesos, equipos sean mas eficientes, y en este volcarnos hacia las "cosas", las empresas se olvidan del elemento mas valioso que tienen, y este es el personal que labora en ellas.

El factor humano es el mas complejo y delicado de todos los elementos que conforman una empresa. Es aquel el cual sustenta la operación, y en muchos casos el éxito o fracaso de una corporación.

A mayor satisfacción en el trabajo y sus condiciones, el desempeño de las personas es mejor, de igual manera si las condiciones no son favorables para los empleados su desempeño baja, ya que se desmoralizan y no encuentran motivación para llevar a cabo de manera óptima las actividades que les son confiadas.

En el influyen muchas cosas desde el ambiente físico del lugar de trabajo, el modo en el cual se manejan los canales de comunicación interna o el trato de los mandos superiores. Cuando la Dirección de una empresa pasa por alto estos detalles la productividad de la empresa se ve afectada; pero mas allá de eso la misma razón de ser de la empresa se debe cuestionar.

El fin de una organización no es el solo producir ganancias, es también generar un valor que para la sociedad y que ayude al desarrollo tanto de las personas que trabajan dentro de ella como aquellas que se ven beneficiadas de los bienes y servicios que produce.

Es muy importante entender que las empresas no son solamente agentes económicos sino agentes de desarrollo personal de sus empleados, una parte que los completa como persona, y este punto debe ser entendido por los dirigentes de las mismas y en base a esto plantear objetivos y políticas que den camino a la empresa.

En el presente trabajo de investigación exploramos en primera instancia el concepto de persona humana, el como esta constituida y sus interacciones con la sociedad y el bien común de estas; así como los derechos que tiene de manera natural desde el momento que nace.

Así mismo investigamos la naturaleza y evolución del concepto de trabajo su importancia en la vida de una persona, y el por que es un elemento de desarrollo y satisfacción así como un medio de perfeccionamiento del ser humano.

Acerca de la empresa analizamos las partes que la conforman y muy en particular el clima organizacional, como podemos valorarlo y finalmente el impacto en el desempeño de la empresa.

Por ultimo llegamos a la empresa que analizamos en este caso, como esta conformada, que valores, misión y objetivos tiene. Los resultados del estudio de su clima organizacional durante dos periodos consecutivos, los cuales se compararon, para ver si había congruencia en los resultados y finalmente se aplico una encuesta para analizar el sentir de los empleados hacia la corporación y las personas que los dirigen, y esto se comparo contra los resultado obtenidos por las encuestas hechas por la misma empresa, y finalmente llegamos a las conclusiones.



## Capítulo 1. La Persona Humana.

Es preciso que la filosofía sea un saber especial, de los primeros principios y de las primeras causas.

**Aristóteles.**

### 1.1 Definición de Persona Humana.

Definir a la Persona Humana, es una tarea ardua que ha llevado siglos de reflexión, por parte de algunas de las mentes mas brillantes que ha visto esta humanidad como es el caso de Aristóteles, Santo Tomas de Aquino o Heidegger, o Kant .

La palabra persona no existió como tal en la antigua Grecia, es latina y hace referencia al termino "mascara", reflexionando un poco acerca de esto podemos ver que una de las diferencias entre los humanos y el resto de las especies del planeta, es que mientras los demás animales actúan de la manera que les esta natural a su propia especie es decir un perro solamente puede actuar como perro, los humanos contamos con la capacidad o la habilidad de enmascarar nuestros sentimientos y actuar de una manera diferente a la que pensamos o sentimos en un momento dado.

Para comenzar a definir el termino persona tendremos que analizar ciertas nociones metafísicas y su evolución a lo largo de la historia, por razones de espacio y tiempo no ahondaremos demasiado en ellas, las tomaremos como un marco de referencia para llegar a una definición propia del concepto de Persona Humana.

**La Persona es Sustancia no accidente.**

Quiero tomar como punto de referencia y partida a Aristóteles que en sus escritos estableció dos distinciones:

1. Lo que "no" es un sujeto, y lo que "es" un sujeto. Aquí Aristóteles hace una clara distinción entre lo que es sustancia (permanente) y lo que es accidente (accesorio, temporal).
2. Lo que "no" se dice de un sujeto, y lo que "se" dice. Lo que no se dice de un sujeto es aquello que es indefinible, es un concepto inexpressable y hace distinción de lo particular y lo esencial. Lo que se dice de un sujeto son los conceptos que podemos expresar y definir, que aplican a uno y a muchos.

**La Persona es Particular no Universal.**

La parte material, accidental y accesoria es bastante sencilla de entender y definir, podemos hablar en ella en termino de categorías y conceptos expresables, lo que es aplicable a uno es aplicable a muchos por ejemplo los términos de genero o especie.

Aristóteles habla de las categorías accidentales, que a continuación enumero:

- ❑ Cantidad.
- ❑ Cualidad.
- ❑ Relación.
- ❑ Acción.

- ❑ Pasión.
- ❑ Donde.
- ❑ Cuando.
- ❑ Sitio.
- ❑ Habito.

Ninguna de estas cualidades son persona, existen en un sujeto no son sustancia por si mismas es decir que existen en alguien y pueden ser claramente identificadas, hombre, mujer, alto, gordo, latino, asiático. Son particulares.

En la Edad Media podemos destacar a dos pensadores uno de ellos es Boecio y el otro es Santo Tomas de Aquino, lo que cabe mencionar de esta etapa es la introducción del concepto de naturaleza compartida entre Dios y el hombre, la cual enriqueció muchísimo la noción de Persona Humana.

Una de las definiciones que mas resonancia ha tenido a través de los siglos probablemente sea la de Boecio, que expreso su concepto de persona de la siguiente manera: **“sustancia individual de naturaleza racional que existe por derecho propio y es incomunicable”** .

“Por sustancia entiende una realidad constitutiva de la esencia del ser, que permanece en el espacio y en el tiempo. En cuanto individual, se presenta como una realidad única, que no se realiza en otros sujetos. Y por racional trata de precisar la autoconciencia individual. Es un ser suyo, que posee propiedades <<propias>> para el mismo, su propio ser personal ”(1)

Por su parte Santo Tomas de Aquino, Doctor de la Iglesia Católica nos habla de sustancias primeras de naturaleza racional, a las que denomina personas, y los pone por encima del resto de la creación por tener dos características que no tienen los demás seres, la primera es que fueron creados a imagen y semejanza

de Dios y la segunda es que poseen una voluntad libre la cual pueden dirigirse hacia su propia perfección (voluntad propia).

“Desde un punto de vista cristiano podríamos afirmar lo siguiente: “Persona es algo extremadamente valioso, que no solo distingue al individuo humano, que se encuentra por eso a la cabeza de la escala animal, si no que incluso puede extenderse nada menos que a Dios mismo” (2)

Con estas nuevas visiones de la Persona se abrió un nuevo horizonte la Persona como un reflejo de Dios, como parte de su obra lo cual ciertamente humanizo, beneficio y nutrió el concepto clásico de persona.

Con el paso de los siglos llego el Renacimiento y dejamos atrás la Edad Media en donde el pensamiento se centro en Dios, en esta nueva etapa de la humanidad el hombre voltea a si mismo, y se maravilla ante el. “ A partir del Renacimiento, hace notar M. Nedoncelle, la persona Humana se afirma separándose a veces de sus raíces religiosas o institucionales” (3)

A partir de este punto es cuando en este ensimismamiento solo se ve al hombre por el hombre y se rompe el equilibrio entre Persona y sus relaciones, es decir como parte de algo mas (sociedad, familia, estado o Dios). Esto a la larga trajo muchos beneficios, pero como todo también tuvo consecuencias que podríamos llamar funestas al perder al hombre como parte de un todo, de un sistema.

El pensamiento cartesiano identifica a la relación conciencia –persona (pienso, luego existo), lo cual lleva a la alunas veces sobre valoración del raciocinio, y este se entiende como la panacea. La razón dará explicación de toda la realidad. Con el paso del tiempo filósofos posteriores a Descartes se darán cuenta de las carencias que este concepto tiene y trataran de llenar los huecos dejados. Emmanuel Kant identifica a las personas como miembros del “reino de los fines” y el establece que las personas deben ser vistas como un fin en si mismo y no como un medio. Tienen un valor intrínseco e infinito, aun aquellas que están imposibilitadas tienen

valor, el es gran defensor de la dignidad humana y podríamos decir que empezó a poner los cimientos de la Antropología.

Otro filósofo que reacciono contra el racionalismo fue Soren Kierkegaard, el cual mezcla su visión de hombre con la religión luterana y sostiene que hay cosas que sobrepasan a la capacidad de entendimiento del ser humano. Piensa que este se angustia al tener que escoger su camino y por lo tanto ser responsable de ello. Este punto es importantísimo, ya que este filósofo vuelve a retomar al ser humano como parte de un todo y no como un ente independiente, ve a la conciencia tomada de una situación Hombre – Mundo.

Como podemos ver con este muy breve repaso filosófico, el concepto de Persona Humana cambia y se desarrolla con el paso del tiempo y la evolución de la humanidad, y es mas ni siquiera en un mismo grupo de personas (familia, amigos, compañeros de escuela), si haces la pregunta de que es una persona humana te contestaran todos lo mismo, ya que en su respuesta vendrán impresos sus conocimientos, percepciones, e historia personal.

Como parte de un breve ejercicio, se le pregunto a un grupo de personas (todas ellas con estudios universitarios), que es una Persona Humana, y las respuestas fueron muy variadas.

-Para mí una persona humana es aquella que trata de ponerse en los zapatos del otro para entenderlo y tratar de prestarle ayuda en los momentos difíciles. Se caracteriza por un corazón abierto y transparencia de su persona, desprendimiento y desinterés en el reconocimiento.-

-Partiendo de la premisa que alguien que se ama, es alguien que quiere trascender en cuerpo y alma en este mundo haciendo obras buenas, podemos decir que una persona humana es aquella que ama a su prójimo como a si mismo.-

-Considero que la esencia de una persona la constituyen:  
sus valores y principios.  
su capacidad de amar.  
su capacidad de aprender.  
su capacidad de adaptarse.  
su autoestima.-

-Una persona humana es la que no es animal... o bestia. Entiéndase aquella que se preocupa y toma acción respecto al bienestar de otros y de su sociedad en conjunto. Aquel que procura no causar malestar y mucho menos daño a otros seres, aunque no sean de su especie. Alguien que sin ser Santo ni mártir, respeta y si puede apoya.-

-Es una combinación elementos físicos, racionales y espirituales que lograr una armonía, la cual vería entre persona y persona, por lo que cada persona es un elemento único.-

Como podemos ver el concepto de persona puede encerrar muchas variables, para algunas personas lo define su capacidad de amar, a algunas otras la capacidad de empatía y apoyo, o su inteligencia.

**Para llegar a una conclusión diremos que la persona humana es, un ser único e irrepetible, perfectible, con capacidad de amar y entender su entorno. Y como esto ultimo lo hace superior a las otras especies tiene la responsabilidad de respetar a su prójimo y a los seres con los que comparte el planeta.**

## **1.2 Dignidad de la Persona Humana.**

**Dignidad:** Calidad de Digno. Excelencia, Realce. Integridad y nobleza en la forma de comportarse, Cargo o empleo honorífico y de autoridad.

**Digno:** Que merece, algo en sentido favorable o adverso. Que corresponde al merito, y condición de una persona o cosa. Que inspira respeto. Decente no humillante.

Cuando hablamos de dignidad de la persona humana tenemos que hacer una distinción, lo que es dignidad desde el punto de vista ontológico, y lo que es dignidad desde el punto de vista moral.

Empecemos por la parte ontológica (ontos: ser logos tratado, tratado del ser o estudio del ser). Una cosa es buena en tanto exista y tienda a su meta, por definición es buena y tiene cierto grado de perfección. Las piedras, los animales son buenos en cuanto existen, pero no es una bondad entendida desde un punto de vista moral, nadie diría que un perro es bueno o malo, un perro es un perro y punto, no hay bondad ni maldad en su comportamiento, ya que el hace lo que le es natural a los perros. Las personas a diferencia de los perros y demás animales, tienen una condición distintiva y es su naturaleza racional y que dominan su actuar, la cual los pone por encima de las demás especies.

La dignidad de la persona es un bien puramente físico y ontológico que por si mismo no puede convertirse en un bien moral y ético. Por ejemplo. Un asesino, no deja de ser persona por asesinar, es indigno desde un punto de vista moral, pero no desde un punto de vista ontológico, el no pierde su dignidad ontológica, no es posible perderla ni que te la quiten siempre la tienes ahí, lo que si puedes perder es tu dignidad moral.

Aquí podemos hablar de nuevo de la noción de sustancia y accidente. La sustancia del asesino es ser persona, eso no cambia es a lo que tiende su ser, su comportamiento es un accidente del ser, no el ser en si mismo.

Kant en su *Metaphysik der Sitten* dice: "La humanidad misma es una dignidad, por que el hombre no puede ser tratado por ningún hombre (ni por otro ni por si

mismo) como un simple medio, sino siempre a la vez, como un fin, y en ello precisamente estriba su dignidad”(4)

Como vimos anteriormente Santo Tomas le atribuye al hombre la superioridad al hombre ante las demás especies por ser creado a imagen y semejanza de Dios y por tener volunta la cual lo puede llevar a su propia perfección.

Cada alma y cada Persona es un acto único en el que Dios se vuelca de una manera particular y determinada, ya establecimos anteriormente que cada persona es única e irrepetible, y por esto viene a esta realidad a aportar algo que también es único e irrepetible, y por esta razón el valor de la dignidad humana radica precisamente en su “unicidad”.

### **1.3 La Persona Humana y la Sociedad.**

La persona humana por su naturaleza es social, todos nacemos en un contexto social, tenemos un determinado idioma, una determinada religión, y pasa algún tiempo antes de que caigamos en la cuenta de que existen otros contextos sociales con otras realidades.

Las personas necesitamos de los otros no solamente para suplir nuestras carencias (comida, medicina, educación), sino también para auto realizarnos , ya que solo con la comunicación de nuestras ideas, pensamientos y sentimientos crecemos y nos desarrollamos plenamente como personas.

El destino del hombre no es vivir aislado, Santo Tomas ya mencionaba que mientras al resto de los animales de las creación se les proveía de ciertos instrumentos para su supervivencia, el hombre nace indefenso, y necesita de los otros hombres para su crecimiento y desarrollo.

Aun aquellos que deciden aislarse se las comunidades necesitaron en su momento de la sociedad la cual los instruyo y este aprendizaje los hizo capaces de sobrevivir.

Los seres humano en conjunto realizan cosas que superan por mucho las capacidades individuales. Y es de esta manera en la que nace la vida social, y sus manifestaciones, como son la política, economía, religión, el arte, etc.

Con las cosas el ser humano coexiste, con las personas convive.

El hombre es una animal político, fuera de la comunidad, o es una bestia, o es un Dios.

**Aristóteles**

La sociedad NO es un conjunto de individuos como tal, y sin razón de ser. No es un agrupamiento como tal, ya que esta formado por seres racionales y con voluntad, que actúan por motivaciones conocidas y deseadas.

“La sociedad es, pues, algo natural, no artificial. Brota espontáneamente de la naturaleza del hombre. No requiere de ningún pacto o contrato o acuerdo de voluntades para darse. Es un ambiente normal en el que el hombre nace, crece, se desarrolla, se reproduce y muere”. (5)

El sociólogo francés J.T. Delos comenta: La sociedad es un ser real por que sus tres elementos: individuos, un fin y relaciones que se establecen en vista de ese fin, son reales. Pero su realidad es de orden intencional, o sea que se forma en la mente humana cuando se unifican en un concepto las relaciones reales que se dan entre los hombres que viven en sociedad. (6)

Como podemos ver lo que hace a una sociedad no es el mero agrupamiento de seres humanos, son las personas con un fin en común, con una meta conjunta y la labor que establecen los unos con los otros, eso es lo que conforma a una sociedad.

Pero cual es esa meta que la sociedad busca?, pues el bien común. Este concepto es el que vamos a analizar en el siguiente apartado de este trabajo.

## 1.4 El Bien Común.

Una de las disyuntivas que hay acerca de este tema toca las posturas radicales de el individuo y el derecho individual por encima del bien común y social. Cuya muestra es el capitalismo exacerbado donde se explota al individuo para un fin egoísta. O la de lo colectivo por encima de todo, el cual nulifica a la persona y esta representado por los regímenes totalitarios. Ambas posturas por ser llevadas al extremo son erróneas.

Siempre deber prevalecer el individuo y el bien común.

El fin de la sociedad es el buscar el bien común, y este es bueno en tanto lo es para mas seres, a quienes ese bien será común.

“Un ser cualquiera tiene por bien un bien común, si el mismo pertenece a una comunidad, y por consiguiente, según que pertenezca, mas o menos a la comunidad de que se trate, el bien de esa comunidad será mas o menos suyo”(7)

Hay que entender que el bien de muchos es mejor que el bien de uno solo, y el buscar este es lo que le da origen a una comunidad. Santo Tomas decía que el Todo es mejor que sus partes y fines”.

Para clarificar este punto tengamos en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ La sociedades algo natural a la persona para su enriquecimiento y expansión.
- ✓ Por lo tanto no es opuesta a ella es una extensión o prolongación de la misma y conserva muchas de sus características.
- ✓ La base de la sociedad es la personas y las relaciones que se establecen entre ellas, no es un ente independiente.
- ✓ Entonces la sociedad en si NO puede ir en contra de las personas que la constituyen o sea del bien común.
- ✓ El individuo tiene deberes hacia la sociedad y debe colaborar hacia el bien común.

- ✓ La persona en primera instancia esta supeditada a todo lo que mira hacia el bien común.
- ✓ En caso de conflicto de intereses entre la persona y sociedad se debe hacer todo lo posible de llegar a un acuerdo que respete la dignidad y la libertad humana y que este promueva el bien común. En caso de no ser posible en un orden de valor espiritual la persona prevalece, ya que la sociedad nace de ella y por ella.

El bien común es lo que las personas apetecen y lo que los seres humanos quieren es ser felices. Apetecen la felicidad.

## 1.5 Derechos Humanos.

Empezaremos nuestro análisis de este punto con una breve y muy escueto análisis histórico.

- ✓ **China:** Y a Confucio y Lao Tse hacina reflexión sobre las injusticias sociales y argumentaban que la mejor forma de gobierno era la democracia. Ellos promovieron el derecho del gobernado a defenderse del gobernante.
- ✓ **Roma:** Los Romanos utilizaban las 12 tablas, que regulaban diferentes aspectos de su vida. Los Romanos tenían derechos y obligaciones pero carecían de un derecho que se opusiera al Estado.
- ✓ **Israel:** Los hebreos se gobernaban de manera teocratica y todas las leyes derivaban de Dios, y sus interpretes eran los gobernantes, lo cual llevo obviamente a que este sistema luchaba contra cualquier manifestación de la idea de libertad humana si esto se oponía a la ley divina.
- ✓ **Grecia:** Los griegos siempre se han distinguido por sus grandes ideas y pensadores y sobre este tema no fueron la excepción, el estoicismo nace aquí y su máximo representante fue Séneca. El estoicismo tiene como una de sus premisas fundamentales que los hombres estamos hermanados por la razón. De ellos surge el concepto de ley natural -> orden de la naturaleza

- eterno e inmutable. Y como resultado de esto deducen que al ser seres racionales e iguales los unos a los otros debemos estar regidos por las mismas leyes todos.
- ✓ **Cristianismo:** Ellos amplían el concepto estoico de igualdad, el cristianismo es clave para el desarrollo del pensamiento humanístico de occidente ya que introducen la noción del hombre creado a imagen y semejanza de Dios. Como hemos visto anteriormente este concepto es clave. Ya que al afirmar que somos hijos de Dios y que estamos hechos a su imagen y semejanza, se le da al humano un valor superior. El cristianismo rechaza la esclavitud y se encargó de definir un conjunto de derechos inherentes al hombre como hijo de Dios y hermano de los demás hombres. Cuando el emperador Constantino institucionaliza el cristianismo hubo un cambio sustancial en la estructura jurídica, política y religiosa de Roma.
  - ✓ **Edad Media:** Encontramos 3 etapas de las cuales dos fueron estériles en este sentido humanístico.
    - a) **Invasiones:** aquí las tribus peleaban por territorios y los conquistados hacían justicia por su propia mano y los conquistadores sometían a los primeros.
    - b) **Época Feudal:** Los siervos y vasallos servían prácticamente toda su vida al señor feudal y le debían lealtad. Lo cual obviamente llevó al abuso extremo.
    - c) **Época Municipal:** Aquí se dio el Derecho Capitulario el cual lo podemos ver como un incipiente antecedente de las garantías individuales.
  - ✓ **Cartas Inglesas:** El nacimiento de la burguesía trajo nuevos ordenamientos jurídicos, y se reorganizó el derecho con la Carta Magna Inglesa el Rey se comprometió a respetar las propiedades de los hombres libres, a no privarlos de la vida, libertad, despojarlos de su tierra o bienes,

- sino a través de un juicio en los cuales fueran juzgados por sus iguales bajo las leyes de su comarca. Fue una compilación de normas y ordenamientos pero lo realmente interesante de esta es que era de tipo teórico-practico, a diferencia de otros ordenamientos que solamente eran teóricos, esta implementaba los instrumentos para que lo que ahí se establecía fuera cumplido.
- ✓ **Fueros Españoles:** Fueron importante precedente de las garantías individuales de Derecho Constitucional Modernos sus principios consistían:
    - Igualdad ante la ley.
    - Inviolabilidad del domicilio.
    - Justicia por Jueces naturales.
    - Participación de los vecinos en los asuntos públicos.
    - Responsabilidad de los funcionarios Reales.
  
  - ✓ **Independencia Norteamericana:** La declaración de Independencia Norteamericana consolido el reconocimiento de los derechos del hombre (vida, libertad y búsqueda de la felicidad). Las ideas expresadas refuerzan las garantías individuales y estas sentaron un gran precedente en lo que a Derecho constitucional se refiere.
  
  - ✓ **Revolución Francesa:** Este acontecimiento histórico es la división entre la edad moderna y la época contemporánea. “La Declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano” es el instrumento de referencia para la filosofía de los derechos civiles en la época contemporánea. Algo que hay que reconocer de esta declaración es que fue pensada para ser universal, es decir no nada mas para el pueblo francés, sino para toda la humanidad. Con la Revolución Francesa surge en el constitucionalismo el reconocimiento a los Derechos Humanos y las garantías individuales.

Me permito citar la información obtenida en la pagina Web de la Comisión Nacional de Derechos Humanos .

**Concepto:**

“Los Derechos Humanos son el conjunto de prerrogativas inherentes a la naturaleza de la persona, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral del individuo que vive en una sociedad jurídicamente organizada. Estos derechos, establecidos en la Constitución y en las leyes, deben ser reconocidos y garantizados por el Estado.”

**Características:**

***Son universales*** porque pertenecen a todas las personas, sin importar su sexo, edad, posición social, partido político, creencia religiosa, origen familiar o condición económica.

***Son incondicionales*** porque únicamente están supeditados a los lineamientos y procedimientos que determinan los límites de los propios derechos, es decir, hasta donde comienzan los derechos de los demás o los justos intereses de la comunidad.

***Son inalienables*** porque no pueden perderse ni transferirse por propia voluntad; son inherentes a la idea de dignidad del hombre.

**Generaciones de Derechos Humanos.**

Los Derechos Humanos han sido clasificados de diversas maneras, de acuerdo con su naturaleza, origen, contenido y por la materia que refiere. La denominada Tres Generaciones es de carácter histórico y considera cronológicamente su aparición o reconocimiento por parte del orden jurídico normativo de cada país.

**Primera generación**

Se refiere a los derechos civiles y políticos, también denominados "libertades clásicas". Fueron los primeros que exigió y formuló el pueblo en la Asamblea

Nacional durante la Revolución francesa. Este primer grupo lo constituyen los reclamos que motivaron los principales movimientos revolucionarios en diversas partes del mundo a finales del siglo XVIII. Como resultado de esas luchas, esas exigencias fueron consagradas como auténticos derechos y difundidos internacionalmente, entre los cuales figuran:

- Toda persona tiene derechos y libertades fundamentales sin distinción de raza, color, idioma, posición social o económica.
- Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad jurídica.
- Los hombres y las mujeres poseen iguales derechos.
- Nadie estará sometido a esclavitud o servidumbre.
- Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes, ni se le podrá ocasionar daño físico, psíquico o moral.
- Nadie puede ser molestado arbitrariamente en su vida privada, familiar, domicilio o correspondencia, ni sufrir ataques a su honra o reputación.
- Toda persona tiene derecho a circular libremente y a elegir su residencia.
- Toda persona tiene derecho a una nacionalidad.
- En caso de persecución política, toda persona tiene derecho a buscar asilo y a disfrutar de él, en cualquier país.
- Los hombres y las mujeres tienen derecho a casarse y a decidir el número de hijos que desean.
- Todo individuo tiene derecho a la libertad de pensamiento y de religión.
- Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y expresión de ideas.
- Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacífica.

### **Segunda generación**

La constituyen los derechos económicos, sociales y culturales, debido a los cuales, el Estado de Derecho pasa a una etapa superior, es decir, a un Estado Social de Derecho.

De ahí el surgimiento del constitucionalismo social que enfrenta la exigencia de que los derechos sociales y económicos, descritos en las normas constitucionales, sean realmente accesibles y disfrutables. Se demanda un Estado de Bienestar que implemente acciones, programas y estrategias, a fin de lograr que las personas los gocen de manera efectiva, y son:

- Toda persona tiene derecho a la seguridad social y a obtener la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales.
- Toda persona tiene derecho al trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias.
- Toda persona tiene derecho a formar sindicatos para la defensa de sus intereses.
- Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure a ella y a su familia la salud, alimentación, vestido, vivienda, asistencia médica y los servicios sociales necesarios.
- Toda persona tiene derecho a la salud física y mental.
- Durante la maternidad y la infancia toda persona tiene derecho a cuidados y asistencia especiales.
- Toda persona tiene derecho a la educación en sus diversas modalidades.
- La educación primaria y secundaria es obligatoria y gratuita.

### **Tercera generación.**

Este grupo fue promovido a partir de la década de los setenta para incentivar el progreso social y elevar el nivel de vida de todos los pueblos, en un marco de respeto y colaboración mutua entre las distintas naciones de la comunidad internacional. Entre otros, destacan los relacionados con:

- La independencia económica y política.
- La Autodeterminación.
- La identidad nacional y cultural.
- La paz.

- La coexistencia pacífica.
- El entendimiento y confianza.
- La cooperación internacional y regional.
- La justicia internacional.
- El uso de los avances de las ciencias y la tecnología.
- La solución de los problemas alimenticios, demográficos, educativos y ecológicos.
- El medio ambiente.
- El patrimonio común de la humanidad.
- El desarrollo que permita una vida digna.

El concepto de derecho humano ha ido evolucionando con el paso del tiempo, debido a que la sociedad cambia, los momentos históricos cambian, pero esto no significa que los derechos humanos cambien sino más bien que con el paso del tiempo vamos percibiendo otros contenidos. Un ejemplo claro de esto es el derecho a un medio ambiente sano. Este derecho, lo vemos reflejado hasta la tercera generación, y no anteriormente, por que como sabemos a últimas fechas los seres humanos nos hemos encargado de desgastar a la naturaleza, explotándola y no respetándola.

Si analizamos un poco este derecho veremos que proviene exactamente del mismo lugar de donde viene los demás derechos, "la dignidad humana", esta como vimos anteriormente se deriva de nuestra capacidad de autoconciencia y nuestra libertad, esto nos pone por arriba de las otras especies, las cuales carecen de estas características las cuales son puramente humanas, es muy importante

entender esta superioridad desde el punto de vista del servicio y apertura, no como una posición de dominio inclemente y utilitario.

Debemos visualizarnos como un todo, no solo estamos "nosotros" somos parte de algo que va más allá, somos parte de un mundo, de una naturaleza, de una sociedad, debemos concebirnos como una pieza importante de un rompecabezas

mayor donde compartimos derechos y obligaciones con nuestros semejantes y demás seres vivos.

El tema de los Derechos Humanos, tomo muchísima relevancia a raíz de la Segunda Guerra Mundial, este desastre humano llamo la atención de conciencias y la ONU en dos de sus artículos se comprometió a tomar medidas para lograr el **“respeto universal y efectivo de los derechos humanos y de las libertades fundamentales”**, (esfuerzos que a ultimas fechas han resultado infructuosos contra los intereses económicos).

En 1948 se redacta la llamada Declaración Universal de Derechos Humanos que constituye el ideal jurídico de la Humanidad.

Para ir resumiendo un poco.

1. Corresponden a todos los hombres, no como genero si no como individuos.
2. Estos son previos al poder político o derecho positivo, el hombre nace con ellos el derecho positivo solo los reconoce jurídicamente.
3. Son una proyección del derecho natural (que es objetivo), y estos están al margen del poder, es decir el individuo los tiene lo reconozca o no las personas al poder.
4. Tiene supremacía jurídica-política sobre las normas de derecho positivo.
5. Son descubiertos por la razón de la naturaleza humana y/o la voluntad divina.
6. Son una realidad histórica y se van consolidando a través de las etapas de desarrollo y expansión de la humanidad.
7. Van cambiando de denominación y contenido.

## **1.6 Valores y Virtudes Fundamentales.**

Vamos a empezar estableciendo que todo bien tiene un valor en si mismo independiente de lo que yo piense o sienta a partir de ese bien. Esto podemos

entenderlo de la siguiente manera un bien tiene dos valores el propio y el que yo le asigno, pero pensar que ese bien vale lo que yo le asigno es un error de subjetivismo.

La axiología es el tratado de los valores. Teoría de los valores, estudia la esencia de estos y los juicios de valor (valoraciones).

¿De donde vienen los valores? Algunos dicen que los tenemos a priori y otros a posteriori, para efectos de esta investigación mencionaremos brevemente algunas de las posturas a priori acerca de cómo valoramos y que valoramos.

### **Postura Aristotélico – Tomista.**

- En principio establece que debe haber un absoluto de bondad o de lo que es bueno (Aristóteles hablaba del Primer Motor y Santo Tomás de Dios) este debe ser el fundamento de todo y reflejo de la ley divina.
- De la ley divina (perfecta) se desprende la ley natural por la cual estamos regidos y cualquier comportamiento que se desvíe de los principios de la ley natural es malo, podemos desprender algunos principios básicos que si los analizamos veremos que aplican para las personas y para los animales (que también están regidos por la ley natural), que son conservación del ser propio, conservación de la prole y conservación de la especie.
- La ley positiva debe ser derivada de la ley natural de ahí se debe desprender y necesariamente tiene que coincidir.

### **Postura Kantiana.**

- Esta postula la voluntad por sobre todo, es decir uno debe realizar actos buenos por que es su obligación moral hacerlo, es imperativo hacerlo, y sentar un precedente es decir que mi comportamiento pueda ser tomado como una "norma universal".

**Scheler:**

- Establece que los valores tienen un contenido material y no formal, es decir el valor me implica y me afecta.
- El intelecto, la voluntad y el amor deben cooperar entre sí, respetando el valor de cada uno de ellos.

**Emotivismo:**

- Las nociones simples se intuyen, y la noción de bueno es una noción simple por lo tanto puede ser intuitiva. Esta postura utiliza dos criterios de verdad, para los hechos físicos la observancia rigurosa y objetiva. Para los morales la emoción, el problema de esta postura es que excluye e ignora el raciocinio.

“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de cada ente. Esta perfección merece nuestra estima, reconocimiento y agrado” (8)

Es decir el valor es una perfección del ente y son reales por que se apoyan en el ser de los mismos. También existe la posibilidad de dicha perfección con base a la naturaleza del ente. Es decir podría darse, pero nunca alejada de lo que el ente es, un ejemplo sería en caballo podría ser veloz o no, dado a la naturaleza del caballo, lo que no podría darse es un caballo honesto, por que no está en la naturaleza del ente caballo, de la especie caballo el ser honesto.

Todo ente animado o inanimado tiene un valor independientemente de que lo reconozcamos o no.

Tenemos dos dimensiones en los valores:

- a) **Estática:** Esta ahí en el ente.

b) **Dinámica:** Son susceptibles a descubrirse y utilizarse.

La persona humana a través de sus actos e inteligencia es capaz de descubrirlos y emplearlos.

“Los valores suponen respeto a la naturaleza de las criaturas, volver a los valores significa respetar la naturaleza de cada ente” (9)

Encontramos cuatro valores en los seres (personas, plantas, animales, etc.) que son:

**Unidad:** Que es la primera realidad de cualquier ser.

**Verdad:** Responde a lo que cada realidad es en si misma.

**Bien:** Promueve la razón de ser con la realidad.

**Belleza:** Es la proporción mas cercana a la forma y figura de la especie.

### **Valores en la persona.**

1. Corresponden a todos los seres humanos por el hecho de existir.
2. Son raíz de la dignidad ontologica.
3. Son valores genéricos en cada persona.

A los valores fundamentales les siguen los ejes valórales. Que son:

**Intimidad:** Es la autoconciencia y riqueza interior.

**Comunicabilidad:** Motor de su comportamiento, Todo lo que posee en su intimidad por medio de la comunicabilidad el ser humano determina si lo expresa o comparte o no.

**Libertad:** La persona humana vive libremente es dueño y de sus actos.

Todos los individuos tienen perfecciones y posibilidades de desarrollo, y lo valores pertenecen al campo de lo intelectual no de lo volitivo por que ya están dados.

**Valores corporales:** Materiales, biológicos, técnicos y económicos.

**Valores Espirituales:**

- **Inmanentes:** Son de las personas y están los espirituales, morales y estéticos que se encuentran relacionados con la intimidad y la libertad.
- **Trascendentes:** Los que nos vinculan y compartimos con los demás personas y son sociales, religiosos y morales (éticos). Tienen que ver con la comunicabilidad y la libertad.

Hay que hacer una aclaración aquí la Ética se refiere al examen filosófico de lo moral es parte de la filosofía mientras que la Moral se refiere a la realidad objetiva y a la intimidad de la persona.

Es importante mencionar que los valores fortalecen la integridad del individuo y esto tiene que ver con la unidad.

Estas perfecciones se manifiestan en conductas que pueden ser buenas o malas esto es según la calidad moral de los hábitos.

**Valores en la Sociedad.**

Los valores de una sociedad son el claro reflejo de los valores que los miembros de esa misma sociedad tienen, estos dependen de cómo los comunican los integrantes entre si y también se les conoce como valores relacionales.

**Solidaridad:** Este valor integra a los miembros de la sociedad y es promotor del progreso y del bienestar de la sociedad, integra a las personas y fomenta el desarrollo, la solidaridad es contraria a la indiferencia y apatía.

**Subsidiaridad:** Se detectan las carencias de los demás y se cubren, fomenta la empatía, la comprensión y la misericordia ante el otro. Se comparte.

**Respeto:** Es como reaccionas ante el otro, como lo reconoces como un igual tuyo, aquí también entraría el respeto al entorno en el que vivimos y del cual nos

beneficiamos y esta a nuestro servicio, pero que también es digno de nuestro respeto, cuidado y preservación.

**Lealtad:** Todos las personas estamos íntimamente ligadas con los demás y este valor es necesario para la cohesión y comprensión del grupo.

Las facultades del espíritu (**inteligencia y voluntad**) están muy ligadas a los valores esto es de la siguiente manera, la inteligencia es la encargada de iniciar el proceso, conoce un determinado valor lo jerarquiza y hace una valorización del mismo. La voluntad por su parte estima y prefiere un valor y lo ejecuta.

Es imposible construir una cultura humanista si no se considera con objetividad los valores. Una virtud es un hábito bueno, y un vicio un hábito malo. Ahora hay que definir la palabra hábito, esto es una disposición constante a hacer algo de determinada manera.

Los valores son del orden intelectual, mientras las virtudes del orden de la voluntad (la disposición o carencia de ella de realizar algo).

Podemos ver a los valores como los el motivo y las virtudes como los hábitos operativos buenos. Encontramos que hay virtudes intelectuales (que perfeccionan a la inteligencia) y virtudes morales (que perfeccionan a la voluntad).

### **Intelectuales:**

- **Sabiduría:** Investiga las causas últimas de una verdad.
- **Ciencia:** Descubre las causas inmediatas de las que se desprende un determinado sector conocimiento.
- **Inteligencia:** Perfecciona la operación de alcanzar las verdades evidentes por si mismas.
- **Sindéresis:** Relaciona las verdades evidentes que presenta la inteligencia y los primeros principios, de manera que se propicie la capacidad natural de juzgar rectamente.

- **Prudencia:** Como y cuando realizar un acto que lleva a un bien honesto, y cuales son los principios y normas morales en las que el acto se apoya.
- **Arte:** Modo de hacer mas armonioso.

### Morales (Cardinales):

- **Prudencia:** Es intelectual por que reside en la inteligencia, pero necesita de la voluntad para actuar.
- **Justicia:** Darle a cada uno lo que le corresponde.
- **Fortaleza:** Perfecciona el apetito irascible haciendo que la persona se controle acciones de temeridad, o temor irracional.
- **Templanza:** Encausa las pasiones y señala el buen uso de los placeres sensibles.

Las virtudes morales tienen 3 tipos de virtudes subordinadas que son:

- a) **Subjetivas:** Una virtud cardinal se subdivide, comparten la misma naturaleza de la virtud principal, por ejemplo sobriedad y castidad son parte de la templanza.
- b) **Integrales:** Completan una virtud cardinal, la ayudan a hacer su operación mas perfecta. Por ejemplo la experiencia del pasado complementa a la prudencia.
- c) **Potenciales:** Son las que sin realizar la misma esencia de la virtud cardinal convienen con ella en algún sentido, por ejemplo la piedad es parte potencial de la justicia.

El conocimiento y practica de los valores, virtudes, y derechos humanos, nos enaltece como seres humanos, nos hace mejores personas y nos perfecciona en la misión que tenemos en esta tierra, las debemos aplicar en todos los ámbitos de nuestra vida.

- 1) **Martiniano Román Pérez**. El concepto de persona, Rialp, 1989, p. 97.
- 2) **Leopoldo Eulogio Palacios**. El concepto de persona, Rialp, 1989, p. 46.
- 3) Citado por **Lucien Jephargon**. Que es la Persona Humana? Raíces, Naturaleza y Destino, Nova Terra, 1966, p. 29.
- 4) Citado por **Tomas Melendo**. La índole personal del trabajo humano. Cuadernos de Empresa y Humanismo No. 21, p. 24.
- 5) **Héctor González Uribe**. Persona Humana, Sociedad y Estado. IMDOSOC, 1986, p. 12.
- 6) Citado por **Héctor González Uribe**. Op Cit.
- 7) **Carlos Cardona**. Metafísica del Bien Común. Rialp, 1966, p.35
- 8) **Ana Teresa López de Llargo**. Valores, valoraciones y virtudes. Metafísica de los valores. CECSA. 2001. p 34
- 9) Op. Cit p. 33

## Capítulo 2. El Trabajo.

Amar a la vida a través del trabajo, es intimar con el más recóndito secreto de la vida.

**Khalil Gibran**

**Trabajo:** Acción o efecto de trabajar. Cosa producida por el entendimiento o por un agente. Operación de una maquina, herramienta o utensilio. Esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza, se usa en contraposición de capital. Penalidad, molestia, contratiempo.<sup>(10)</sup>

Como podemos ver en esta definición de diccionario encontramos que el trabajo esta reducido a una mera operación, mecánica, que puede producir una personas o una maquina, para la producción de riqueza. Y también hace alusión a que es algo o podría ser algo penoso.

Definitivamente el trabajo es algo mucho mas rico e interesante que esta simple definición de diccionario, un concepto mucho mas completo es:

“Conjunto de actividades humanas esforzadas, necesarias con carácter de medio y técnicamente cualificables por la que los hombres:

- 1) transforman la naturaleza en beneficio propio
- 2) prestan un servicio reconocido a la sociedad, y
- 3) se perfeccionan en cuanto a personas” (11).

Es bien importante entender que debemos ver a la persona humana como un fin en si mismo, de tal modo el trabajo es un medio (aunque desgraciadamente en esta época moderna sea visto totalmente como un fin en si y se vea como algo

deseable dentro de una empresa el sobre trabajar, esto dañando otros ámbitos de la vida personal del ser humano), por el cual la persona hacen una transformación del medio para su beneficio y el de la sociedad en la que vive, por medio de esta labor busca su perfeccionamiento personal, esta parte es muy relevante en términos de humanismo.

Se debe entender al trabajo como una fuente de nutrición espiritual de la persona, y no meramente como una actividad mercantil, mecánica y sin sentido, ya que pensar en estos términos quita dignidad a la labor humana.

Para entender el profundo significado del concepto de trabajo tendremos que analizar como fue la evolución esta noción a través de los siglos y que pensadores fueron vitales para su desarrollo.

Analizando la trayectoria del concepto del trabajo encontramos tres corrientes muy importantes:

- a) la primera la clásica representada por Aristóteles,
- b) la Cristiana representada por Santo Tomas de Aquino
- c) y finalmente la Moderna con Rene Descartes como principal pensador.

Pensar es el trabajo más difícil que existe. Quizá esa sea la razón por la que haya tan pocas personas que lo practiquen.

**Henry Ford.**

## **2.1 Perspectiva Clásica.**

En la cultura griega el trabajo como lo concebimos la gran mayoría de las personas actualmente no era precisamente considerado algo que las grandes mentes

realizaban, sobre todo el trabajo físico y artesanal (de transformación) no era algo digno de hacer para los ciudadanos libres.

Platón en la República da a los artesanos, mercaderes y comerciantes un puesto muy bajo en la escala social, mientras que Aristóteles por su parte considera que al esclavo que hace los trabajos manuales como un objeto inanimado, que es posesión de su amo. El se opone de manera enérgica a todas aquellas labores que de alguna manera evitan que la persona se ocupe de fines más altos y nobles “a todos los oficios que deforman el cuerpo, así como a los trabajos asalariados, por que privan del ocio a la mente y la degradan”<sup>(12)</sup>

Toda aquella labor que distrajera al hombre de pensar acerca de las primeras causas de las cosas era considerada por los filósofos de la era dorada griega como algo degradante e indigno.

El ocio en el mundo griego era de vital importancia para el desarrollo de la persona ya que era el tiempo dedicado a la meditación y el pensamiento profundo de las causas de las cosas.

Irónicamente en la actualidad pensamos en el ocio en términos de descanso y distracción, y no como un momento para la reflexión y profundización del pensamiento.

Como podemos ver la noción de trabajo clásica dista mucho de lo que hoy entendemos por trabajo, con la entrada del cristianismo se humanizó y dignificó la concepción aristotélica, trajo como consecuencia que las labores físicas, artesanales y de comercio se vieran como algo natural al hombre y agradable a Dios.

El trabajo ayuda siempre, puesto que trabajar no es realizar lo que uno imaginaba, sino descubrir lo que uno tiene dentro.

**Boris Pasternak**

## **2.2 Perspectiva Cristiana.**

Ahora, como habíamos mencionado anteriormente Santo Tomas señala a la persona humana como el ser mas perfecto de la creación, al cual Dios lo hizo a su imagen y semejanza.

Cada alma que Dios ha creado es un acto intimo entre Dios el ser creado, es irrepetible y único. El alma y el cuerpo se hacen uno en el acto del ser, y aquí lo interesante es que las operaciones que se derivan de este ser, son dignas y agradables a Dios.

Es decir cualquier operación derivada de la persona humana se puede ver enaltecida por ser de alguna manera una operación divina ya que las personas somos parte de Dios al ser creados por el y compartir su esencia.

Esto revoluciono la concepción de trabajo, no solamente se considero digno el trabajo intelectual, también se dignificaron las demás actividades humanas (manuales, artesanales y físicas), cosa que en la época clásica no era de esa manera.

Interesante es que el mismo hijo de Dios, Jesús, fuera carpintero, y así se ganara la vida (impensable me imagino para Aristóteles que un hombre libre hiciera esto, pues mucho menos EL hijo de Dios).

Con el Cristianismo también llega la concepción de dignificarse y perfeccionarse por medio del trabajo. A continuación cito a Santo Tomas: "Nuestro ser, es un

cierto acto, Nuestro ser es vivir y, en consecuencia obrar, puesto que no existe vida que no se exprese en operaciones.

Por otro lado, el que realiza actualmente algo es en cierta manera la obra que lleva a cabo, pues el acto del que mueve y el acto del que obra se encuentra en lo movido y en lo realizado. Y por eso los artesanos, los poetas y los benefactores aman su propia obra, por que aman su propio ser. Ya que es natural que cada uno ame su ser"<sup>(13)</sup>

¿Por qué esta magnífica tecnología científica, que ahorra trabajo y nos hace la vida mas fácil, nos aporta tan poca felicidad? La repuesta es está, simplemente: porque aún no hemos aprendido a usarla con tino.

**Albert Einstein**

### **2.3 Perspectiva Moderna.**

En el Discurso del Método Rene Descartes propone que se sustituya "esa filosofía especulativa que se enseña en la escuelas" por otra "radicalmente practica, por medio de la cual, conociendo la fuerza y las acciones del fuego, del aire, de los astros, de los cielos y de todos los demás cuerpos que nos rodean (...) podríamos emplearlos del mismo modo para todos los usos a que sean propios, y hacernos así como dueños y propietarios de la naturaleza" <sup>(14)</sup>

La orientación que le da el pensamiento cartesiano al conocimiento va de la ciencia para comprender (teoría y contemplación, el ocio griego), hacia la ciencia para manipular (transformación y utilización de la naturaleza y tuvo como consecuencia.

1. La elaboración de una técnica para que el hombre se adueñara del universo y el deseo de Descartes de transformar la filosofía especulativa en saber técnico.

2. Es opuesta a la posición aristotélica ya que Descartes valora la ciencia para manipular, como la mas noble tarea a la que se puede entregar una persona.

Es bien interesante lo que Descartes desencadeno, ya que al haber un cambio de dirección, y que se cambia la filosofía especulativo por un saber de naturaleza practica y mucho mas especializado y concreto hay una renuncia a la capacidad de contemplación de hombre, y es esta misma capacidad la que nos pone en perspectiva con el Universo como parte de un todo.

El ser humano como consecuencia ha puesto su atención en realidades transformables y manipulables, las dimensiones mas espirituales han quedado casi olvidadas.

Es impresionante si lo analizamos los alcances de la técnica (cuestión que hay que agradecer de verdad a Descartes), el ver como el genero humano ha desarrollado la capacidad de hacer tantas cosas que siglos atrás eran impensables como el predecir un temblor, hacer caminos y carreteras por en medio de montañas, navegar por debajo del mar, llegar a la Luna y a Marte, todas esas cosas son maravillosas.

Como genero si hacemos cosas grandiosas pero también cosas de índole catastrófica precisamente por que olvidamos la dimensión humana y espiritual que tenemos y que deberían tener esos maravillosos descubrimientos y técnicas que desarrollamos.

Un ejemplo que se me ocurre es el desciframiento del código genético, eso de verdad es una maravilla de la inteligencia humana, que hayamos sido capaces de resolver ese misterio, y los usos que podemos darle al mismo para la prevención de enfermedades y mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Pero como todo viene su contraparte, la clonación de seres humanos, es una de las ideas mas aberrantes que puede haber en la historia del hombre, precisamente

por salirse del contexto de lo que un ser humano es, como podemos atrevernos a repetir lo irrepetible y único. Mas allá de una dimensión religiosa-espiritual donde podemos cuestionarnos el jugar a ser Dios, es simplemente entender que las personas somos únicas y que lo que nos hace diferentes es una esencia que ningún laboratorio va a ser capaz de replicar.

Pero eso es reflexión de bioética.

Como un par de consecuencias indirectas de este pensamiento se dieron los movimientos de revolución industrial y liberalismo capitalista; donde irónicamente el trabajador y el trabajo manual recibe un rango inferior y no es reconocido como algo de valor (siglos después de la concepción aristotélica volvemos al mismo punto pero de otra manera), el trabajo puede ser sometido a las leyes de la oferta y la demanda y algunas veces sino es que la mayoría de manera despiadada, aquí el trabajador poco importa mientras produzca los bienes y/o servicios a consumir, es "valioso" en tanto produzca algo que pueda ser capitalizable en dinero, el capital ha tomado la relevancia y una vez mas el trabajador-persona esta en segundo plano es un medio y no un fin en si mismo.

## **2.4 Definición de Empresa y su función social.**

Una empresa es una entidad social donde los recursos humanos y materiales se ordenan y organizan para el desarrollo de una actividad económica.

Este concepto lo podemos definir en muchos contextos el social, el económico, y este ultimo es un poco peligroso en términos humanistas por que la desliga de al ética convirtiéndola en una maquina de lucro, e ignorando la dimensión humana de la misma.

Debemos tener presente que las empresas, deben contribuir a la obtención del bien común, y este se logra cuando cada uno de los integrantes se esfuerza para llegar a él.

Una empresa busca 3 fines

1. Valor económico. Esto es obtener ganancias para los accionistas que invierten y arriesgan dinero en las empresas, así como obtener dinero para el pago de sueldos y salarios para las personas que laboran en las empresas.
2. Prestar un servicio (o producir un bien) para la comunidad. Es decir generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad que los solicita.
3. Sobrevivir en el sistema. Es decir por medio de la oferta y demanda la empresa busca hacerse un lugar en el mercado, para así afianzar su permanencia.

Pero también, en su quehacer conlleva ciertas responsabilidades sociales, por los lazos de orden moral y jurídico que desarrolla con su entorno.

Una de las obligaciones sociales de la empresa es colaborar a que sus miembros para llegar al bien común.

Las empresas actúan de manera irresponsable cuando pierden el camino y dejan de estar al servicio de las personas.

¿Qué debe hacer una empresa para contribuir al bien común tanto de la gente que recibe los beneficios de sus productos y servicios así como de sus empleados?

1. En principio para sus consumidores darles servicios y/o productos que mejoren su calidad de vida.
2. Orientar sus esfuerzos al mejoramiento de la comunidad, ser lo que se denomina empresa socialmente responsable.
3. Establecer estrategias de negocio sanas que le permitan la permanencia y expansión en el mercado.

Todo esto dentro de un claro marco ético y legal.

Esto sería brevemente a nivel de afuera, pero hacia adentro serían otras las medidas que a se deben tomar.

- Establecimiento claro de las políticas, planes y fin de la empresa y hacerlo del conocimiento del empleado.
- Este mismo punto anterior pero a nivel departamental, hay que saber que estamos haciendo y para que lo estamos haciendo.
- Programas que contemplen el desarrollo y crecimiento en la organización, como planes de carrera.
- Constante monitoreo de lo que llamamos clima organizacional para saber como se siente la gente dentro de la empresa y que impacto está teniendo en la productividad.

## **2.5 Dignidad del trabajo.**

Podemos identificar a la dignidad del trabajo como fruto de la operación que un ser humano realiza, y como vimos anteriormente por la naturaleza propia de la

persona la cual posee dignidad, las operaciones que esta realiza son por lo tanto dignas.

Aparte de que el trabajo es digno por que es parte del quehacer humano, le es algo natural, y propio. Lo dignifica al ser un "medio" para su perfeccionamiento por ayudarlo a alcanzar el bien común.

Participamos en la consecución del bien común cuando trabajamos de muchas maneras, desde que el fruto de nuestra labor beneficia a otra persona mejorando su calidad de vida, ya estamos cooperando para el bien común.

Cuando trabajamos recibimos un beneficio de tipo monetario el cual no solo nos beneficia a nosotros mismos por que de alguna manera estamos laborando para subsistir (mantener el ser), si no por que esa remuneración también beneficia a mas personas con los bienes y servicios que nosotros mismos consumimos, por los cuales pagamos.

A un nivel un poco mayor, los impuestos que pagamos benefician a la sociedad al hacer obra publicas, y sociales, las cuales tienen como fin mejorar nuestro entorno y hacer de esta sociedad, un lugar mejor y mas pleno para vivir y desarrollarnos, para ser felices, que ese es el bien ultimo que buscamos los seres humanos.

Cuando nosotros trabajamos movemos cuanto hay de humano en nosotros, desde la voluntad de levantarse todos los días para realizar nuestra labor, pasando por la inteligencia y el conocimiento para desarrollarla, practicamos las virtudes cuando "elegimos" trabajar de manera honrada y no ejercer otro tipo de actividades ilícitas, en esa elección en ese momento es cuando nos desprendemos de los demás seres (animales), por que tenemos la conciencia de hacerlo y la voluntad para realizarlo.

En otras palabras, los seres humanos buscamos la felicidad, que es nuestro fin último, y todos aquellos actos que nosotros realicemos de manera voluntaria y libre que nos acerquen de una u otra manera a la felicidad, nos perfeccionan.

De vital importancia fue la visión cristiana de las labores ya que al hacer partícipes a los hombres de la naturaleza divina los igualó a los unos a los otros al compartir todos la naturaleza divina.

Y esta visión dominó el pensamiento durante siglos, citare algunas conclusiones de Dr. Carlos Llano en su obra el Trabajo, para poner en manifiesto como el pensamiento cristiano colaboro con la humanización del concepto trabajo:

- Dios actúa, “trabaja”. Su obra es la creación que camina hacia la plenitud al final de los tiempos.
- La obra de la creación es buena fundamentalmente por que es divina, por que ha salido de las manos de Dios.
- El trabajo divino es –salvando todas las distancias- como la fuente y el modelo del trabajo del hombre.
- El trabajo es voluntad de Dios. Su dignidad se funda en la misma dignidad humana, y esta en la creación del hombre por Dios, a su imagen y semejanza. En el trabajo se encuentra algo de esa imagen y semejanza que el hombre tiene con Dios. Se puede decir que el trabajo es para el hombre lo que la creación para Dios.
- El trabajo es digno por que es querido de Dios. La pereza es condenada en la Sagrada Escritura. El hombre debe vivir del trabajo de sus manos y de su inteligencia, en definitiva, de su esfuerzo personal.

Como podemos ver y como antes mencionaba esta concepción cristiana ayudo a que se revalorizara el trabajo, como una obra que agradaba a Dios y por lo tanto algo digno de realizarse.

El concepto de trabajo ha sufrido notorios cambios en cuanto a significado conforme la sociedad ha avanzado y se ha desarrollado. El trabajo debe significar satisfacción, goce, esperanza y crecimiento para la persona tanto en tiempo presente como en futuro, por que solamente así podremos ver un progreso de la persona y de la empresa.

Son tres condiciones las que se deben dar para que hay progreso y riqueza:

- a) La persona debe sentir que aporta algo mediante la labor que realiza, y debe ser reconocida por esto.
- b) Debe haber un aprendizaje constante en la labor que se realiza, como parte de un reto personal de superación, es obvio que hay labores (como la investigación) que por su misma naturaleza permiten que se naturalmente el aprendizaje y el conocimiento, sin embargo, aquellas que no tengan esta característica (como podría ser el trabajo de un operador) la empresa debe tener como obligación introducir este componente de aprendizaje para sus empleados y de este modo hacerlos mas plenos como personas.
- c) Cambiar es el tercer elemento, debe haber un constante elemento de cambio y transformación en la labor, para que constituya un reto constante para la persona, y fomente la innovación y el crecimiento.

La perfección de la propia conducta estriba en mantener cada cual su dignidad sin perjudicar la libertad ajena.

**Sir Francis Bacon**

- 10) **Equipo Larousse**. Diccionario de la lengua española. Larousse. MCMXCIV. p.652
- 11) **Tomas Melendo**. La Dignidad del Trabajo. Rialp. 1992. p.104
- 12) **Citado por Tomas Melendo**. Elementos Configuradores de la Actual Valoración de Trabajo. Cuadernos Empresa y Humanismo No. 19 p.5
- 13) **Citado por Tomas Melendo**. La Índole Personal del Trabajo Humano. Cuadernos Empresa y Humanismo No. 21 p.18
- 14) **Citado por Tomas Melendo**. Op Cit . Cuaderno 19 p.25

## Capítulo 3. El Clima Organizacional.

### 3.1 La Organización.

La organización es un sistema con un propósito y organizado de tal modo que lo alcance (o por lo menos lo intente), y a su vez forma parte de otro sistema mayor en el que está contenido.

Hay varios factores que afectan a la organización.

#### **ENTORNO:**

1. El macroeconómico mundial, nacional y regional.
2. El ramo del negocio, el mercado actual y potencial.

**Condiciones Económicas:** Los factores económicos son vitales para establecer los objetivos, y las estrategias. Son factores económicos, la inflación, las tasas de interés, la situación del mercado de valores. Todo ello afecta a la organización.

**Condiciones políticas:** Hay unos entornos más estables que otros y es muy importante poder prever las condiciones sociales imperantes y cómo nos afectan ya que puede haber desde una revolución hasta una expropiación y esto evidentemente afecta a la empresa.

**Condiciones Sociales:** Los valores, las costumbres y los gustos varían de país en país, y hasta dentro de un mismo estado los gustos varían de región en región, por lo que hay que estar al pendiente que tipo de mercado tenemos en las diferentes localidades y adaptarnos a las necesidades sociales que esperan ser satisfechas con los productos y/o servicios que les proporcionamos.

**Global:** La globalización es una de las mayores revoluciones que ha visto este planeta y aquellas compañías que tenían nichos de mercado perfectamente establecidos por años se han visto en la necesidad de innovar para permanecer vigentes, los competidores globales con distintos servicios, y soluciones se han

vuelto una amenaza y las empresas tienen la necesidad de ofrecer cada vez mejores y más novedosos productos.

**Condiciones Tecnológicas:** Esto utilizado correctamente es sumamente beneficioso y hace que la empresa sea más eficiente, pero suele ser costoso y es muy difícil mantenerse a la vanguardia tecnológica.

Dentro del entorno también encontramos a los siguientes actores:

- **Clientes:** Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes y por supuesto esto representa una incertidumbre para la organización.
- **Accionistas:** La presión reside en generar ganancias para aquellos que apuestan su dinero en la empresa, ya que ellos tienen sus expectativas de generar ganancias por medio del negocio.
- **Proveedores:** Hay que asegurar el flujo de insumos ya que la demora o ausencia de los mismos puede resultar en una operación poco eficaz y productiva.
- **Organismos de influencia y Comunidad. (sindicatos, grupos gubernamentales):** Son bien importantes ya que pueden ejercer presión en el cambio de leyes, negociaciones de contratos, y se convierten en un grupo de presión, al que hay que satisfacer.
- **Competidores:** Estos representan una fuerza muy importante que debe ser medida y vigilada constantemente por cuestiones de precio, innovación tecnológica servicio y todo aquello que pueda influir en la pérdida de mercado.

## **TIEMPO:**

- **Pasado:** Nacimiento de la organización, su configuración, problemas y como los han solucionado.
- **Presente:** Situación actual, la visión de la empresa es la situación deseable, donde queremos estar.
- **Futuro:** Fines de la empresa, expansión, supervivencia en el medio.

La organización comprende de las siguientes partes:

## **NEGOCIO.**

### **Flujos:**

**Input** -> Los recursos suministrados por el proveedor (insumos) son todo aquello que es suministrado para ser transformado desde bienes y materias primas, hasta recursos económicos.

**Procesos** -> El trabajo y la organización que convierte los recursos en productos. Pueden ser vistos desde el punto de vista de la organización como, la producción, finanzas, mercadotecnia y personal, y desde el punto de vista humano, como las relaciones humanas y la interacciones que se llevan a cabo para transformar los insumos.

**Output** -> Bienes y/o servicios que se le dan a los clientes y consumidores. Es el resultado de los insumos mas la operaciones,

Además existen otros flujos, que están superpuestos a los anteriores.

1. **Operación**, que tiene que ver con los bienes y servicios que ofrece la organización.

2. **Información**, es la operación y la gente como interactúan y que datos son relevantes para mejorar la operación.
3. **Personal**, encargados de realizar la operación para lo cual necesita los flujos de información.

### **MANAGEMENT O ADMINISTRACIÓN.**

Conduce el negocio, no es operativo de manera directa son los encargados del manejo de la información y del personal. Se le denomina así a los procesos por los cuales se planean, coordinan y ejecutan las actividades para llegar a los objetivos establecidos por la organización.

### **DESEMPEÑO.**

Implica una evaluación, una medición de resultados de la organización. El flujo de negocios provoca dos cosas o enriquece y hace florecer los recursos o los empobrece.

Pero, ¿Cuáles son los indicadores de desempeño?

Tenemos de 3 tipos principalmente:

- 1) **Atributos económicos.** Son aquellos que podemos medir, y contar como es el flujo de caja, los dividendos, las ganancias.
- 2) **Condiciones fácticas.** Estas por sí mismas no representan un resultado económico pero, si los afectan, como puede ser la innovación, o la participación de mercado.
- 3) **Atributos subjetivos.** Son las opiniones, sentimientos y percepciones de las personas en la organización (personal, directivos, accionistas). Las opiniones influyen en la organización y pueden ser medidas por medio de encuestas o indicadores indirectos de los cuales puedes inferir determinada

información, un ejemplo sería el ausentismo, podría indicar insatisfacción en el trabajo.

### **3.2 Factor Humano.**

Los Recursos Humanos de una empresa son los encargados de buscar, valorar e incorporar el capital humano a la organización.

Tiene tres funciones principalmente.

- 1) Lo que podríamos denominar flujo físico de personal. Incorporan gente a la organización con las funciones de reclutamiento y selección. Las tareas de este flujo van desde la planeación y análisis de los requerimientos de personal así como el diseño de los procesos de selección, y aplicación de pruebas psicológicas o las que correspondan.
- 2) El flujo interno, que tiene que ver con las operaciones cotidianas del área de recursos humanos, como la reasignaciones, transferencias, promociones, manejo de nomina, evaluaciones de desempeño, evaluaciones del clima laboral, es decir todo lo referente al monitoreo del personal de la empresa, su capacitación, crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- 3) El flujo de desvinculación o fin de relación laboral ya sea por renuncia o despido.

Hay varias medidas para mantener y mejorar a los factor humano.

- Medidas de protección de la seguridad y la salud de los recursos humanos.

- Capacitación y desarrollo, para la exploración y expansión de las habilidades del personal.
- Evaluación recompensas (monetarias y no monetarias), reconocimiento a los aciertos de los empleados.

El papel del departamento de Recursos Humanos dentro de una organización es vital para el manejo y administración adecuada de la misma. Ellos son los responsables del monitoreo de la “salud” de las empresas en términos de las relaciones interpersonales e intergrupales.

Deben estar al tanto de todo lo que es el aspecto humano de la misma y como este afecta positiva o negativamente a la empresa.

Las relaciones inherentes a la administración de los recursos humanos son:

- a. **Relaciones con sindicatos y/o gremios.** Esta labor por parte del departamento de Recursos Humanos es de una índole sumamente delicada e importante ya que es de vital importancia mantener una sana y respetuosa relación entre la empresa y los sindicatos y/o gremios que la conforman para que de este modo haya un ganar – ganar entre ambos entes.
- b. **Comunicaciones internas.** Es responsabilidad de Recursos Humanos mantener los canales de comunicación abiertos, y que estos sean confiables y veraces de tal modo que los empleados cuenten con la información que les sea relevante de manera oficial. Este beneficia por que crea un vinculo de confianza y apertura entre los empleados y la empresa.
- c. **Motivación y Satisfacción Laboral.** Es necesario que el Departamento de Recursos Humanos tenga bien claro que ellos son

los responsables de estar buscando nuevas formas de “mover” al personal, y con esto no nada mas nos referimos a nivel monetario, sino algo mas allá, algo que no tiene que ver con el ingreso. Tiene que ver mas con el desarrollo personal mas que con el desarrollo organizacional, el encontrarle un sentido a la labor diaria mas allá del ganar dinero. Se debe encontrar la forma de hacerles sentir a los empleados que conforman una comunidad única, que sirven al desarrollo de la sociedad y el país, y que su labor es valiosa a todos niveles. Y esto solo podrá ser posible en función de que Recursos Humanos conozca a la gente que labora en la empresa y cuales son sus expectativas de crecimiento y planes de vida y en la medida de lo posible los integre a un plan de carrera y crecimiento dentro de la empresa.

### **3.3 Cultura Organizacional.**

La cultura es la idiosincrasia de una organización, en la que se encuentran los valores y creencias compartidas, y estas son las que generan un determinado comportamiento. Esta pudo haber sido creada o simplemente evolucionar con el paso del tiempo y es un elemento clave para el entorno del trabajo y para que los empleado desempeñen su labor.

Esta idea es intangible pero muy poderosa, y es sumamente importante que la noción de cultura organizacional este clara en la mente de los empleados ya que esto les da una definición de lo que es su empresa, es fuente de estabilidad y continuidad por lo que transmite un sentimiento de seguridad al empleado.

Cada organización tiene su muy particular historia, patrones de comunicación, sistemas, procedimientos misión, visión y mitos propios, lo que conforma su cultura distintiva.

La característica distintiva de las culturas organizacionales es que son la representación simbólica de las convicciones y valores de la organización.

Los valores son las pautas de conducta que la empresa establece como lineamientos a seguir.

Los valores y creencias versan sobre:

- ❖ **Aspectos Vitales:** La actitud frente al cambio o la competencia.
- ❖ **Aspectos Morales:** Engloba los valores como honestidad, justicia, verdad.
- ❖ **Aspectos Sociales:** Esto es la importancia que se le da a las jerarquías, manejo de conflictos, disposición a expresar las emociones.
- ❖ **Aspectos Empresariales:** Inherentes a la rentabilidad, atención al cliente, calidad, productividad e innovación.

La cultura responde a un proceso de aprendizaje social resultante de la adaptación al entorno y a la integración interna de la organización.

### **3.4 Factores del Clima Organizacional.**

Es la configuración de todas las características de una empresa las humanas, de procesos, y materiales que dan como resultado lo que podríamos denominar la personalidad de la empresa. Estos tiene muchas dimensiones y tienen que ver desde como esta estructurada la empresa, el tipo de mercado en el que esta, el estilo de liderazgo y muchos mas elementos que analizaremos mas adelante.

Para definir lo que es clima organizacional hay que tener en cuenta tres variables:

1. **Variables del medio:** Son externas al empleado, es decir la estructura y la organización de la empresa (la naturaleza de la empresa).
2. **Variable personales:** Aptitudes, actitudes y motivación del empleado (la naturaleza del individuo).
3. **Variables resultantes:** satisfacción y productividad que son el resultado de las dos anteriores.

De la naturaleza de la empresa debemos entender que esta conformada por 3 aspectos globales o principales que son:

1. Son **sistemas sociales** regidos por leyes sociales y psicológicas, esto implica que el entorno organizacional es dinámico, no estático, y que sus partes son interdependientes y que están sujetas a sufrir la influencia de las demás.
2. Hay un **interés mutuo** ya que las organizaciones necesitan de las personas y las personas de las organizaciones, las organización necesita alcanzar sus objetivos y metas a través de la colaboración de sus empleados y las personas necesitan a las organizaciones para ganar sustento y por medio del trabajo lograr satisfacción personal. Cuando se pierde este mutuo interés se pierde el sentido de esta relación.
3. **Ética:** Este es un requisito indispensable en la relación empleado – empresa, y esto es un concepto que cada vez va tomando mayor fuerza en las corporaciones. Hay que tener un trato ético hacia los empleados, para lograr que se sientan satisfechos y valorados y de tal modo ellos tendrán lealtad a la compañía, por otro lado al darle a la gente un trato justo y ético hay tres efectos, se cumplen los objetivos de las personas, los de la empresa y los sociales.

La naturaleza del individuo esta conformada por muchos conceptos, pero encontraremos seis básicos.

1. **Diferencias Individuales:** Cada persona es única y con las experiencias cada uno va conformando su carácter y la manera en como se manejan por la vida, para manejar y dirigir una organización hay que estar bien concientes de estas diferencias y tratar a las personas como únicas.
2. **Percepción:** Este es el modo en que cada uno interpreta la realidad objetiva, como ve, entiende, analiza y traduce para si mismo los acontecimientos cotidianos, las personas que trabajan en las empresas actúan de acuerdo sus percepciones.
3. **Individuo Integral:** Hay que comprender que la persona es un todo y para dirigirla en una organización debemos ser concientes que su entorno social, laboral y familiar se entrelazan. Teniendo esto en mente la organización debe cooperar para que el individuo pueda desarrollarse integralmente.
4. **Conducta Motivada:** Se refiere al deseo que mueve a las personas a perseguir un determinado objetivo, este punto es crucial y esencial para la operación de las organizaciones.
5. **Deseo de involucrarse:** Las personas necesitan sentirse satisfechas con la labor que les es encomendada, saber que es útil y apreciada.
6. **Valor de las personas:** La gente merece un trato diferente a los otros factores de la producción , ya que su relevancia en este Universo es de un orden superior. Y en este entendido las personas deben tratarse y dirigirse con el valor que merecen.

En referencia al tema del Clima Organizacional es muy importante que motiva a la persona a tener un determinado comportamiento, y esto como incide en su trabajo y en de sus compañeros.

El psicólogo Kurt Lewin establece que: **B = f (P,S)** \*siglas en Ingles.

Esto quiere decir que B (comportamiento) es función de P (persona) y S (situación).

En el comportamiento encontramos variables internas (motivos, personalidad y necesidades) y las externas las que están fuera del control del empleado. Ambas no se dan de manera independiente si no mas bien son interdependientes las unas de las otras, las personas influyen en las situaciones y las situaciones afectan e influyen a las personas.

Es el trabajo del administrador de recursos humanos identificar como estas variable inciden en el ámbito laboral y utilizarlas de manera positiva para tener un mejor desempeño de la fuerza laboral

De una manera un poco mas clara podemos decir que los componentes del Clima Organizacional son los siguientes:

### **Aspecto Individual.**

- Actitudes: Tiene actitudes positivas o negativas ante las situaciones.
- Percepciones: Como entiende el entorno.
- Personalidad: La manera de ser y como se relaciona en base a esta.
- Estrés: Manejo adecuado o inadecuado del conflicto.
- Valores: Que es importante y valioso para el.
- Aprendizaje: Tiene el conocimiento necesario para desarrollar su actividad de una manera adecuada.

**Grupo e Intergrupo.**

- Estructura: Esta bien definida o no.
- Procesos: Son claros, se respetan, son conocidos por todos.
- Cohesión: Hay empatía con sus compañeros de trabajo, unión.
- Normas y papeles: Son claras y se respetan.

**Motivación.**

- Motivos: Que lo lleva a trabajar.
- Necesidades: Monetarias, de supervivencia, o crecimiento interno.
- Esfuerzo: Es reconocido o no.
- Refuerzo: Se le da retroalimentación por su trabajo.

**Liderazgo.**

- Poder: Hay luchas de poder o esta bien dirigido.
- Políticas: Son claras.
- Influencia: Lo afectan positiva o negativamente.
- Estilo: Es autocrático, laxo, o cooperativo.

**Estructura de la Organización.**

- Macro dimensiones: El entorno exterior, la competencia, las regulaciones como afectan mi trabajo.
- Micro dimensiones: Las relaciones entre áreas es sana o no.

**Procesos Organizacionales.**

- Evaluación del rendimiento: Son justas, realmente evalúan el esfuerzo.
- Sistema de remuneración: Recibo un sueldo justo por mi esfuerzo.
- Comunicación: Lo que se espera de mi por parte de la organización es claro y se ha especificado, lo que yo espero de ella, es decir hay retroalimentación mutua.

- Toma de decisiones: Son tomadas de manera unilateral o hay un consenso.
- 

Los resultados del Clima Organizacional son:

### **Individual.**

- Alcance de los objetivos.
- Satisfacción en el trabajo.
- Satisfacción en la carrera.
- Calidad del trabajo

### **Grupo.**

- Alcance de los Objetivos.
- Moral.
- Resultados.
- Cohesión.

### **Organización.**

- Producción.
- Eficacia.
- Satisfacción.
- Adaptación.
- Desarrollo.
- Supervivencia.
- Tasa de rotación.
- Ausentismo.

## **3.5 Clima Organizacional y el desempeño.**

El clima organizacional tiene un efecto directo en la satisfacción y el rendimiento de los individuos que laboran en la empresa.

Este permite al empleado alcanzar su plenitud y desarrollarse es decir ayuda a que este genere una visión mucho mas positiva de su trabajo, y se sienta satisfecho con el mismo. "Varios investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Así Vollner, demostró que el ambiente organizacional subyace en las condiciones del trabajo de los investigadores científicos. Tiene un efecto sobre su satisfacción y su productividad"<sup>(15)</sup>

La satisfacción en el trabajo varia dependiendo de la percepción de la persona acerca del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son:

- a) Características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- b) Cohesión del grupo de trabajo.
- c) Grado de implicación de la tarea.
- d) Apoyo de la dirección al trabajador.

Con respecto al rendimiento es un poco mas difícil establecer si el clima tiene incidencia o no debido a que aquí hay variables un poco mas personales las cuales es muy difícil aislar para ser analizadas y estudiadas, pero si se ha podido observar que diferentes investigadores han encontrado ciertos lineamientos. "Bowers y Likert demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado" <sup>(16)</sup>

### **3.6 Valoración y evaluación del Clima Organizacional.**

La información acerca del clima organizacional y la satisfacción del empleado es una poderosa herramienta para la mejora del desempeño y diagnostico de la salud de una corporación.

Hay diferentes métodos para hacer la valoración pero se deben dar las condiciones para conducir dichos estudios y que estos tengan el resultado deseado.

### **Condiciones:**

- ❖ Apoyo por parte de la Dirección.
- ❖ Participación plena de los empleados.
- ❖ Definir claramente que objetivos se persiguen con la encuesta – estudio.
- ❖ Diseñar la encuesta y manejarla de manera científica y bien documentada.
- ❖ Capacidad y voluntad de la Dirección para ejecutar las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias.
- ❖ Comunicación a los empleados de los resultados de los planes de acción.

### **Beneficios:**

- ❖ Vigilancia de las actitudes: La Dirección puede visualizar como se encuentran las relaciones a nivel general y cuales son los sentimientos de los empleados y como interactúan los unos con los otros, detecta los problemas existentes y puede alertar sobre los futuros.
- ❖ Mejora los flujos de comunicación gracias a la participación del personal en su aplicación y la discusión de los resultados.
- ❖ Es una válvula de escape para liberar los sentimientos de los empleados y que se sientan escuchados.
- ❖ Ayudan a la detección de necesidades y a la implementación de nuevos programas ya sean de capacitación, integración o de cualquier tipo de carencia que sea detectada por medio del estudio.

### **Diseño y seguimiento de encuestas.**

Hay que cuidar mucho como se plantean las preguntas y como se permite que sea la naturaleza de la respuesta, de tal modo que obtengamos la información que nos sea pertinente y necesaria.



permite identificar hasta que punto el empleado esta a gusto con el clima imperante y nos indica en que dimensiones la Dirección debe trabajar para mejorarlas.

Como hemos visto a lo largo de este capitulo el comportamiento de los individuos en la organización esta influenciado por una multitud de estímulos que provienen del medio organizacional (sistema social) y esto ha complicado muchísimo el trabajo de los investigadores para lograr establecer que dimensiones deben ser tomadas en cuenta para tener una aproximación mas o menos clara y veraz del clima organizacional imperante en una determinada empresa. A continuación se presenta un cuadro comparativo con las diferentes dimensiones tomadas en cuenta a evaluar por diferentes investigadores estudiosos del tema. (17)

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1. Tamaño de la Organización	1. Empeño	1. Estructura Organizacional	1. Competencia eficacia
2. Estructura Organizacional	2. Obstáculos o trabas	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad
3. Complejidad Sistemática de la Organización	3. Intimidad	3. Recompensa	3. Nivel practico concreto
4. Estilo de Liderazgo	4. Espiritu de trabajo	4. Espiritu de trabajo.	4. Riesgo
5. Orientación de los fines	5. Actitud	5. Confianza y Consideración por parte de los administradores.	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza		
	8. Consideración.		

Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	1. Conformidad	1. Tipo de Organización
2. Naturalezas de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa	3. Normas	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4. Riesgo	4. Recompensa	
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	5. Claridad organizacional	
6. Fijación de objetivos o de las directrices	6. Normas	6. Espíritu de trabajo	
7. Procesos de control	7. Conflicto		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			

Pritchard y Karasick	Schneider y Barlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía	1. Apoyo proveniente de la Dirección	1. Estructura Organizacional	1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Conflicto contra cooperación	2. Interés por los nuevos empleados	2. Refuerzo	2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Relaciones sociales	3. Conflicto	3. Centralización del poder	3. Moral de grupo
4. Estructura Organizacional	4. Independencia de los agentes	4. Posibilidad de cumplimiento	4. Apertura de Espíritu
5. Recompensa	5. Satisfacción	5. Formación y desarrollo	5. Consideración
6. Relación entre el rendimiento y remuneración	6. Estructura Organizacional	6. Seguridad contra el riesgo	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
7. Niveles de ambición de la empresa		7. Apertura contra la rigidez	7. Importancia de la producción
8. Estatus		8. Estatus y Moral	
9. Flexibilidad e innovación		9. Reconocimiento y retroalimentación	
10. Centralización		10. Competencia y flexibilidad organizacional	
11. Apoyo			

Como podemos ver si varia de una investigador a otro que es lo que se debe medir en la organización para estudiar el clima imperante en esta. Aunque existe dimensiones comunes que son:

- a) **Autonomía individual:** La responsabilidad y la independencia que se le da al sujeto, que se le da la oportunidad de dirigirse y tener poder de decisión.
  
- b) **Grado de estructura del puesto:** Como se comunican los superiores al empleado y que tan bien organizado está el trabajo.
  
- c) **Tipo de recompensa:** Se basa en lo que es el aspecto económico y en la posibilidad de ser promovido.
  
- d) **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Estimulo y apoyo que un empleado recibe de sus superior.

Como podemos apreciar el estudio y diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa no es tarea fácil y requiere de un amplio conocimiento de la cultura organizacional, motivaciones de los empleados y los sentimientos de los mismos, estos estudios son sumamente útiles para ver como las relaciones entre las áreas y las personas afectan la productividad de la organización.

15) citado por **Luc Brunet**. El Clima de Trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. P 79.

16) Op Cit. p. 44-45

17) Op Cit. P 80.

## Capítulo 4. Mexicana de Telecomunicaciones.

Nadie puede llegar a la cima armado sólo de talento. Dios da el talento; el trabajo transforma el talento en genio.

**Anna Pavlova**

### 4.1 Descripción de la empresa y antecedentes.

La empresa "Mexicana de Telecomunicaciones" inicia operaciones a principios de los años noventas, en un principio como distribuidora de equipos marca Cisco, siendo pionera en la introducción del concepto de interconectividad e interoperabilidad tecnológica, en un par de años introduce la tecnología Frame Relay para la transmisión de datos, conforme fue teniendo éxito, llamo la atención de la empresa de telefonía mas grande del país y a mediados de los años noventas estableció una alianza estratégica con la misma, la cual le preemitió crecer y ampliar la gama de servicios a ofrecer a tu clientes así como tener cobertura nacional.

Con esta alianza se impone como líder indiscutible del mercado, y es reconocida por revistas especializadas y socios tecnológicos como la numero uno en ventas.

En 1997 evoluciona, y se convierte en una empresa "integradora de negocios" ofreciendo a las empresas un amplio portafolio de servicios especializados de valor agregado en voz, datos y video tales como servicios en línea, videoconferencia y consultoría (outsourcing). Mexicana de Telecomunicaciones ofrece aplicaciones y soluciones a sus clientes enfocadas en los objetivos de negocios de éstos y en el apoyo al crecimiento de su empresa.

Para 1998 comercializa y opera los servicios de Internet para personas y para empresas. Al año siguiente migra su back-bone a plataforma ATM para ampliar el ancho de banda de Internet a nivel internacional para tener una mayor capacidad de transmisión.

Para el 2000 comienza la operación y comercialización de los servicios y productos de NGN (Red Privada Virtual de Nueva Generación) sobre protocolo IP.

La empresa "Mexicana de Telecomunicaciones", cuenta con alianzas estratégicas con empresas de alto rango a nivel mundial, específicamente en los Estados Unidos y Francia; además de formar parte de uno de los conglomerados mexicanos mas grande del país, al cual provee de sus servicios.

Esta empresa, en sus inicios comenzó como una empresa familiar que contaba con solamente 11 empleados, los cuales básicamente se dedicaban a vender "cajas", con el tiempo se volvió sumamente rentable, y empezó a expandirse de manera casi exponencial. Al día de hoy cuenta con una nomina de mas de 1000 empleados a nivel nacional y representación en los estados de Puebla, Querétaro, Mérida, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Hermosillo, Chihuahua, además del Distrito Federal, en donde se encuentran sus oficinas corporativas, y en un futuro no muy lejano Latinoamérica.

#### **4.1.1 Misión.**

"Continuar siendo, una Empresa Líder en el mercado de las telecomunicaciones, proporcionando servicios integrales, innovadores y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y la aplicación de tecnología de punta."

#### **4.1.2 Visión.**

"Consolidar nuestro liderazgo, expandiendo nuestra penetración a todos los mercados posibles, para tener un lugar como una de las empresas de mayor crecimiento a nivel mundial."

### 4.1.3 Valores.

“Estas son las cualidades que nos orientan y distinguen y sirven de sustento a nuestra Misión y Visión empresarial.”

**Comentario:** Los valores no son cualidades, una cualidad tiene que ver con el accidente del ser no con la sustancia (los valores tienen que ver con la sustancia). En una empresa los valores son pautas o lineamientos de conducta los cuales nos indican hacia donde va orientada la cultura organizacional de una determinada empresa.

- a) **Trabajo:** Esto es cualquier actividad humana que satisface una necesidad, ya sea económica, emocional o de crecimiento personal. El trabajo es un valor por que solo a través de el podemos cubrir nuestras necesidades y servir a los demás. Mas que una obligación, el trabajo es una oportunidad que nos brinda la vida. Trabajar es un privilegio, y por ello, nuestro quehacer personal debe poner lo mejor de nosotros.
  
- b) **Crecimiento:** Cada quien, conforme a sus capacidades, y en todas las entidades humanas –individuos, empresas, instituciones, países- debe mantener una superación y un desarrollo a lo largo de su existencia. Por ello, debemos aumentar nuestras habilidades y conocimientos personales, para que nuestra Empresa aumente su capacidad para ofrecer mas y mejores servicios y para que nuestro país aumente el numero de satisfactores y oportunidades que brinda a su población. El crecimiento se consigue mediante el esfuerzo conjunto, este se consigue con los demás: mejor, empresa, mejor trabajador, mejor ciudadano, mejor familia.
  
- c) **Responsabilidad Social:** Hoy día, hay un mundo sin fronteras, es imposible vivir de manera aislada. Lo cierto es que toda actividad -

personal o colectiva- repercute en la sociedad y por ende, se necesita compromiso y actitud de servicio hacia la comunidad. Realizar bien nuestro trabajo, cumplir lo pactado con nuestros Clientes y proveedores, obedecer a la legislación vigente y cuidar los recursos –sean financieros, humanos o materiales- son formas de practicar ese valor.

- d) **Austeridad:** Este valor se refiere a la optimización de recursos y la eliminación de desperdicios. Ser austero significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos. Gastar en lo necesario y marginar lo inútil y lo superfluo. No podemos tener responsabilidad social sin la practica de la austeridad.

**Comentario:** Como podemos ver hay un error de concepción en la definición de valor, en el capítulo dos definimos lo que un valor es, por lo que podemos decir que para empezar el trabajo no es un valor como tal, es una actividad humana por la cual las personas nos perfeccionamos.

El crecimiento es el resultado del trabajo y el desarrollo de las habilidades de cada empleado, no un valor, podemos decir que la laboriosidad, la honradez, la responsabilidad, son valores que al ser practicados por los empleados, llevaran a la empresa a que crezca.

#### **4.1.4 Principios Empresariales.**

En nuestra empresa orientamos todas nuestras actividades hacia el cumplimiento de los principios de:

- a) **Servicio al Cliente:** Nuestros Clientes son la razón fundamental de nuestras actividades. La atención a ellos es esencial para seguir contando con su preferencia. Nuestros Clientes deben ser atendidos con respeto y cumpliendo cabalmente las condiciones de servicio que hemos pactado

con ellos. El servir a nuestros clientes nos obliga a cumplir –e incluso superar- sus expectativas.

- b) **Calidad:** La atención y servicio a nuestros clientes solo pueden lograrse con disponibilidad de servicios y productos, que satisfagan sus expectativas de manera eficiente y oportuna. Nuestro trabajo debe satisfacer los estándares de operación establecidos tanto en nuestra empresa como por los organismos reguladores.
  
- c) **Vanguardia Tecnológica:** La Calidad, el Servicio a Cliente y el liderazgo en nuestra industria solo son posibles con la incorporación de la tecnología más moderna en nuestra empresa. Mantenernos en la vanguardia tecnológica es indispensable tanto para nuestro desarrollo como para ofrecer a nuestros Clientes más y mejores servicios.

#### **4.1.5 Principios de Conducta.**

La Conducta Ética, además de implicar el cumplimiento de las normas y leyes, supone el uso del libre albedrío para decidir una respuesta adecuada en los momentos de conflicto. Una situación que demande una solución ética deberá ser analizada tomando en cuenta nuestra Misión, nuestros Valores y nuestros Principios tanto empresariales como de conducta.

- a) **Apego a las normas establecidas:** Toda actividad personal deberá apegarse a las normas, leyes, reglamentos y políticas establecidas. Este respeto nos asegura la protección de los intereses de nuestra Empresa así como los de sus integrantes.
  
- b) **No Discriminación:** Todas las personas merecen, el mismo trato, independientemente de su sexo, edad, nivel jerárquico, o cualquier otra característica o convicción personal.

- c) **Integridad:** Es la congruencia que debe existir entre lo que decimos y lo que hacemos, pretendiendo en todo momento una actitud ética, manifestándose en el respeto a las normas establecidas. Todo el personal de nuestra empresa debe predicar mediante el ejemplo. Nuestros principios de conducta manifiestan nuestro interés en tratar a Clientes, empleados, y accionistas de manera respetuosa, teniendo siempre un trato profesional, buscando la armonía individuo y Empresa.

#### 4.1.6 Principios Departamentales.

Los distintos departamentos de la empresa deberán atender a principios específicos que afectan su actividad determinada y particular.

- a) **Recursos Humanos:** El personal, es nuestro capital mas valioso y merece, por ende atención y respeto. La idea que tengamos de nuestro personal influirá irremediamente en todos los ámbitos de la empresa. En nuestra empresa todo trabajador es considerado como una persona que posee:

- Capacidad para evaluar situaciones y tomar decisiones.
- Capacidad para responder por lo que hace, por lo que se puede responsabilizar de sus acciones.
- La obligación de tratar a los demás como el espera ser tratado.

Por exigencias del trabajo, el personal de nuestra Empresa se distribuye en niveles jerárquicos buscando así una optimización de los desempeños individuales y obtener los beneficios del trabajo en equipo.

- **Jefes:** El personal con mando es al que se le reconoce y se le ha otorgado un cierto nivel de autoridad, con la intención de dar

orientación al trabajo y aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. El responde por los resultados de su departamento y esta obligado a vigilar el cumplimiento de los estándares establecidos para toda su Empresa, para su área en particular, y apoyar el desempeño de sus subordinados. Los jefes son los responsables de vigilar la existencia de un adecuado ambiente de trabajo, de promover su desarrollo laboral y de que sus subordinados alcancen su mas alto nivel de desempeño. Sus ordenes deberán estar enmarcadas, siempre dentro de los procedimientos autorizados.

Los miembros directivos de Nuestra Empresa son los representantes máximos de Nuestros Valores Corporativos y son quienes respetan, promueven y vigilan una conducta apegada a los mas altos conceptos éticos.

Por ello, y con la intención de anular toda posibilidad de conflicto de intereses o uso indebido de su autoridad, tanto Directivos como los Consejeros de Nuestra Empresa están inhabilitados para recibir prestamos por parte de la compañía.

Como parte de la responsabilidad adicional de Directores y Subdirectores hacia la Empresa, los inversionistas y la sociedad, estos se adhieren a un manifiesto que declara su compromiso a los Valores Corporativos.

- **Iguales:** Son personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico y que comparten las preocupaciones y objetivos laborales. La cooperación, y a la vez, la competencia sana, redundara en la mejora del desempeño tanto individual como de su departamento y, por ende de toda nuestra Empresa.

- **Subordinados:** Son los que ejecutan y concretan los objetivos de la empresa y se encuentran bajo la guía y orientación de un jefe. Deben cumplir con sus obligaciones dentro de las normas establecidas y respetar la autoridad que observe las reglas. Los subordinados tienen la responsabilidad y autoridad que corresponde a cualquier labor ejecutada.

b) **Comercial:** Esta área cuenta con principios en lo relativo a los clientes y a la competencia.

- **Clientes:**

- ✓ Ofrecer un trato digno y amable, es decir tratarlos como a nosotros nos gusta ser tratados.
- ✓ Comunicándoles de manera clara, explícita y veraz las características y en su caso, las limitaciones de los productos y servicios ofrecidos, además de brindarles la información que requiera y solicite, siempre y cuando tenga derecho a ella.
- ✓ Brindando un trato honesto, lo que significa cumplir cabalmente con lo pactado.

- **Competencia:**

- ✓ El trato con los competidores está claro y cabalmente regulado por la legislación correspondiente. Por ende debemos ser puntuales en su observancia y cumplimiento.

c) **Compras:**

- ✓ La relación con los proveedores, por su propia naturaleza, puede tornarse difícil ya que están en juego importantes intereses para los involucrados. Por eso esa

relación deberá ser profesional, cortés y respetuosa, manteniéndose con especial exigencia y cuidado, una transparencia y un apego a los procedimientos establecidos.

✓ Se deberá evitar con todos los proveedores establecer una relación –sea persona o de negocios- que pueda constituir un conflicto de intereses, o que incluso pudiera el juicio objetivo de las situaciones.

✓ A los proveedores se les deberá comunicar siempre de manera clara, explícita y veraz, las necesidades de nuestra Empresa con los proyectos específicos solicitados.

✓ El trato comercial con los proveedores se deberá establecer con relación a los méritos sobre una base de competencia sin favoritismo alguno.

✓ Nuestra Empresa reconoce que en nuestra sociedad actual es muy alta la posibilidad de que algunos proveedores y clientes tengan relaciones de consanguinidad con miembros de la Compañía. Este hecho en sí no constituye un ilícito ni algo insano. Sin embargo, con el apego al espíritu ético de Nuestra Cultura, cualquier persona que se encuentre en esta situación debe notificarlo de manera explícita a su jefe a su jefe inmediato, quien a su vez lo comunicará a la Dirección de Recursos Humanos.

d) **Finanzas:** Nuestros accionistas –como los de cualquier empresa sana- buscan la obtención de una utilidad atractiva como recompensa al riesgo. La búsqueda de una rentabilidad no es solo una respuesta a esta expectativa, sino una exigencia intrínseca de la Empresa para asegurar su permanencia y desarrollo. La rentabilidad que buscamos implica:

✓ Una administración eficaz y eficiente, relacionada directamente con nuestro valor de Austeridad.

✓ Una responsabilidad a la confianza depositada,

entendida esta como la asignación y manejo adecuado de los recursos.

Así mismo esperamos de nuestros accionistas la observancia de la confidencialidad sobre el manejo de la información privilegiada a la que tiene acceso.

#### **4.1.5 Estructura.**

La empresa Mexicana de Telecomunicaciones cuenta con las siguientes Direcciones: Recursos Humanos, Administración de Proyectos y Logística, Comercial, Operaciones, Ingeniería, Sistemas, Servicio a Cliente, Consultoría y Diseño. Una de las cosas que es importante mencionar acerca de la estructura y la organización de esta empresa es que a raíz de su fusión, no cuenta con una estructura plenamente definida, la cual ha traído múltiples conflictos ya que algunos Directores le reportan al Director General de esta empresa únicamente, mientras que otros tienen dos jefes el Director General y aparte un Director de la empresa de la cual ahora formamos parte. Se dará una breve explicación de cada área no entrando en detalle en toda la estructura solamente para dar un panorama general de cómo esta organizada y estructurada la Empresa.

- **Recursos Humanos:** Esta área tiene a su cargo las siguientes funciones: Administración de Personal, Capacitación, Comunicación Interna, Finanzas, Contabilidad y Servicios Generales. Tiene un Director el cual reporta de manera simultánea al Director General de Mexicana de Telecomunicaciones y al Director de la empresa Matriz.
- **Administración de Proyectos y Logística:** Es la encargada de apoyar al área comercial en todo lo que es la administración de los proyectos de los clientes, siendo responsable de la petición de equipos y enlaces. Deben

asegurarse que los tiempos de entrega de servicios sean respetados, en esta Dirección también encontramos a las áreas de Compras, Facturación y Cobranza. Sigue la estructura que tiene el área comercial que mas adelante señalaremos

- **Comercial:** Son los responsables de vender las soluciones diseñada por el área de consultoría trabajan conjuntamente con ellos, en el acercamiento al cliente y su atención, se agrupan en cinco sectores: Gobierno, Industria, Servicios, Mayores y Financiero, cada sector cuenta con un Gerente al cual reportan los lideres de proyectos (LP).
- **Operaciones:** El grupo que monitorea la red de nuestros clientes están disponibles 7 X 24, los 365 días del año, la estructura básica del área es una división entre la parte de clientes y la dorsal (back-bone). A su vez hay una subdivisión por plataforma tecnológica, lo mismo aplica para el área de configuraciones que esta dentro de esta Dirección, adicionalmente aquí encontramos a las Gerencias de Administración, Desempeño y Calidad de Red.
- **Ingeniería:** Su labor es el diseño, y planeación del crecimiento de la red, en este equipo de trabajo también se encuentra el Consejo Tecnológico, que son los responsables de probar y aprobar nuevas tecnologías para su implantación.
- **Sistemas:** Manejan la parte de programas de uso propio de la empresa, así como los inventarios de equipo de computo, licencias y desarrollo de herramientas y soluciones para clientes internos de la empresa. Dentro de esta dirección esta la Gerencia de Procesos, que vigila y documenta que todos los procesos estén de acuerdo a las normas de ISO 9000.

- **Servicio a Cliente:** Cuenta con diversas áreas, el Centro de Asistencia Telefónica, Ingeniería de Campo, Atención a Proveedores, Administración de contratos, y Almacén de Refacciones. Sus funciones son muy diversas desde atender las llamadas de los clientes reportando algún tipo de falla y anomalía del servicio, atención en sitio, manejo de aprovisionamiento de refacciones, y el seguimiento a los contratos de servicio.
- **Consultoría y Diseño:** Cuando se da el contacto con el cliente, esta área es la encargada de hacer el desarrollo de la solución mas conveniente para el cliente en base a las necesidades y requerimientos por el expresados.

Las funciones que no están expresadas en el anterior apartado como podrían ser el área de Mercadotecnia o el Departamento Legal, son manejados de manera externa por la empresa Matriz.

Por otro lado las Regionales se manejan de manera parcialmente independiente, ya que cuentan con un Director propio, pero hay cuestiones en las que reportan a la oficina corporativa.

#### **4.2 Clima Organizacional.**

A raíz de que la empresa fue adquirida, empezaron a surgir problemas entre las culturas de ambas organizaciones generando muchos problemas en la operación y relaciones muy tensas entre los departamentos, por lo que el área de Recursos Humanos decidió hacer encuestas a partir del año 2002 para localizar las áreas de conflicto. Para efectos del presente estudio haremos un análisis de los resultados del 2002, 2003, donde evaluaremos los puntos positivos y negativos y en base a estos formularemos un cuestionario y evaluaremos si para el 2004 la percepción y los sentimientos de los empleados has cambiado, para mejor o peor.

Para el 2002 se evaluaron siete temas principales, los cuales se subdividen a la vez.

ASPECTOS EVALUADOS	PREGUNTAS REALIZADAS	CALIFICACIÓN POR EMPRESA
Satisfacción en el puesto de trabajo	Recibo reconocimientos y estímulos no monetarios por el trabajo que realizo	44
	El grado de desarrollo de mis capacidades en el puesto que desempeño es...	74
	El grado de satisfacción con mi desarrollo profesional es...	79
	Mexicana de Telecomunicaciones es una empresa que ofrece excelentes oportunidades de desarrollo a sus empleados	86
	Me siento orgulloso de pertenecer y trabajar en esta empresa	98

**Puntos Positivos:** Los empleados se encuentran orgullosos de pertenecer a la empresa, podríamos inferir que es debido a que es uno de parte de unos de los consorcios mas poderoso de México, de la misma manera sienten que hay desarrollo dentro de la misma.

**Puntos a mejorar:** En lo que refiere a la satisfacción en el puesto y el grado de desarrollo de sus capacidades los empleados sienten que sus talentos están siendo subutilizados y no se están desarrollándose como les sería posible.

**Puntos Negativos:** Sienten que no son reconocidos lo suficiente, de manera no económica.

Relaciones en el equipo de trabajo	La relación entre el personal de las diferentes áreas es...	55
	Mis sugerencias y decisiones son tomadas en cuenta por mi equipo de trabajo	72
	El nivel de confianza, comunicación y reconocimiento mutuo en mi equipo de trabajo es...	78
	El nivel de integración y trabajo en equipo dentro de mi grupo de trabajo es...	85

**Puntos Positivos:** Los pequeños equipos de trabajo como las coordinaciones que existen parecen están bien integrados y con un grado bastante aceptable de cooperación entre ellos.

**Puntos a mejorar:** La comunicación entre los equipos de trabajo y la aceptación de las ideas de cada uno de los integrantes es un aspecto en el cual se podría trabajar para que este fuera mas eficiente.

**Puntos negativos:** La relación entre las diferentes áreas definitivamente no es buena. Los empleados de la empresa no tiene buen nivel de comunicación entre departamentos.

Estilo de liderazgo	La comunicación entre la Dirección Gral. y los empleados es...	44
	El director de mi área manifiesta su interés por la necesidad de recursos para el puesto	63
	Mi jefe realiza juntas periódicas para dar a conocer los objetivos, avances y resultados de los proyectos en que participo	64
	Mi jefe impulsa la innovación y la creatividad en su equipo de trabajo	69
	Mi jefe motiva positivamente el cumplimiento de los objetivos	75
	Mi jefe reconoce los esfuerzos del equipo	76
	Mi equipo de trabajo apoya las decisiones de nuestro jefe	78
	Las relaciones interpersonales de mi jefe con sus colaboradores es...	81
	El nivel de confianza y respeto de mi jefe hacia los miembros de mi equipo de trabajo es..	83
	El nivel de integración con mi jefe inmediato es...	84
	En general la supervisión del trabajo por parte de mi jefe inmediato es...	87
	Existen identificación entre mi equipo de trabajo	92

**Puntos positivos:** Otra vez dentro de pequeños grupos la comunicación es buen y los empleados sienten que el liderazgo no es malo, se percibe que la integración, nivel de respeto, confianza e identificación son buenos.

**Puntos a mejorar:** Es evidente la falta de motivación de los jefes hacia el reconocimiento de la labor de los empleados, de nuevo se siente que no perciben que su trabajo es valorado y la comunicación de los objetivos y seguimiento de proyectos no es nada bueno. Aparte que hay falta de motivación para la innovación y creatividad.

**Puntos negativos:** La imagen de la Dirección General es pésima, los empleados se sienten totalmente desconectados con respecto a ella.

Estructura Organizacional	La colaboración con las distintas áreas de trabajo que tiene relación con la mía es..	58
	Las políticas y procedimientos establecidos apoyan a la realización de mis actividades	61
	La estructura organizacional permite el adecuado desempeño de mis funciones	65

Este punto es vital en una organización y sin embargo es uno de los que mas mediocre calificación recibe, las estructuras, políticas y procedimientos establecidos no están sirviendo a la consecución de los resultados deseados, y otra vez la colaboración entre áreas no es buena. Son casi desconocidos para el personal.

Infraestructura Material y Humana	La calidad y cantidad de los recursos materiales para el cumplimiento de mis funciones es...	72
	El aprovechamiento de los recursos humanos en mi área de trabajo es..	76
	El aprovechamiento de los recursos materiales disponibles en mi área de trabajo es...	84
	El acceso a la tecnología que posee la empresa cuando ésta es necesaria para realizar mis tareas es...	84

**Puntos positivos:** La tecnología y el aprovechamiento de los recursos materiales por área es bueno.

**Puntos a mejorar:** los recursos materiales y humanos no están del todo aprovechados en la percepción de los empleados. Podría haber una mejor utilización de los mismos.

Planeación organizacional	En la empresa se llevan a cabo actividades que propicien la integración y convivencia familiar	29
	La capacitación que brinda la empresa para el óptimo desempeño laboral es...	42
	Se dan de forma correcta los flujos de información entre las distintas áreas	42
	La capacitación impartida es la requerida, de acuerdo a las necesidades de mi área de trabajo	43
	Las campañas de comunicación interna reafirman la visión, misión y valores	63
	Se planea y organiza el trabajo con el fin de lograr las metas y objetivos establecidos	68
	Me informan de los indicadores a considerar en la evaluación de mi productividad	71
	Recibo retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación de mi productividad	74
	La evaluación de mi productividad se realiza en forma objetiva	75
	En general, los medios de comunicación en la empresa son...	79

**Puntos a mejorar:** La comunicación interna, los sistemas de evaluación de personal y las campañas de comunicación interna podrían ser mejoradas

**Puntos negativos:** Los empleados sienten que no hay capacitación suficiente, que los flujos de información son malos y no hay integración de la vida laboral con la familiar.

Conocimiento de Objetivos y metas.	Conozco los objetivos y metas de la empresa	43
	Conozco los objetivos y metas de la dirección a la que pertenezco	53
	Conozco los objetivos y metas del área a la que pertenezco	75
	Conozco los objetivos y metas del puesto que desempeño	84

**Puntos positivos:** La gente conoce las metas y objetivos del puesto que desempeña.

**Puntos a mejorar:** Conocimiento de las metas del área, haciendo una mayor difusión.

**Puntos negativos:** Total desconocimiento de los objetivos a nivel empresa y a nivel dirección, lo cual otra vez nos habla de una muy mala comunicación de los niveles superiores a los inferiores.

El promedio general de la empresa fue de 6.9 en el 2002, el cual esta muy por debajo de un promedio que se consideraría medio 7.5 o aceptable 8.0, se encontraron los siguientes problemas:

- 1) Falta de valoración a los empleados.
- 2) Mala relación entre áreas.
- 3) Mala comunicación entre áreas.
- 4) Pésima relación con la Dirección.
- 5) Poco interés de los altos Directivos hacia los empleados.

Pero también encontramos fortalezas.

- 1) En los grupos pequeños de trabajo hay una buena comunicación y buena cooperación
- 2) Se cuenta con buenos recursos tecnológicos.
- 3) Los empleados sienten que hay posibilidades de desarrollo y se sienten orgullosos de y trabajar en su empresa.

## **RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2003 A NIVEL EMPRESA.**

**TRABAJO EN EQUIPO:** NIVEL DE CONFIANZA Y RESPETO DEL JEFE A LOS COLABORADORES (80-100), EXISTE CONDUCTA RESPETUOSA (80-100), INTEGRACION Y TRABAJO EN EQUIPO (80-100), CONFIANZA Y RECONOCIMIENTO AL TRABAJO (80-100), RELACIONES INTERPERSONALES DEL JEFE CON LOS COLABORADORES (80-100).

**SATISFACCION LABORAL:** SATISFACCION CON EL DESARROLLO DE CAPACIDADES (80-100). SUELDOS Y PRSTACIONES (80-100). SATISFACCION CON EL DESARROLLO PPROFESIONAL (80-100). MEXICAN DE TELECOM OFRECE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO (79.99-70),

**CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS:** CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PUESTO (80-100). CONOCIMIENOT DE OBJETIVOS DEL AREA (79.99-70), CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA DIRECCION (59.99 – O MENOS), CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA DIRECCION (59.99 – O MENOS).

**CAPACITACION:** EL 60% DEL PERSONAL TOMO CURSOS (59.99 – O MENOS), LA CAPACITACION CORRESPONDE A LAS NECESIDADES (59.99 – O MENOS), CAPACITACION ADECUADA (59.99 – O MENOS).

**ETICA LABORAL:** NO SE PERCIBE ABUSO DE AUTORIDAD (80-100), DISTRIBUCION DE LAS CARGAS DE TRABAJO (59.99 – O MENOS), EXIGENCIA DEL TRABAJO (59.99 – O MENOS), COMPENSACIONES OTORGADAS POR CRITERIOS DE PERSONALES (59.99 – O MENOS).

**SEGUIMIENTO AL TRABAJO:** PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (80-100), SUGERENCIAS TOMADAS EN CUENTA (80-100), PLANES Y ACCIONES PARA MEJORAR EL TRABAJO (80-100), MOTIVACION AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS (79.99-70), SE REALIZAN JUNTAS PARA CONOCER LOS RESULTADOS (59.99 – O MENOS).

**IMPULSO AL TRABAJO:** RECONOCIMIENTO AL TRABAJO (80-100), APOYO A LAS DESICIONES DEL JEFE (80-100), EXISTE IDENTIFICACION JEFE EQUIPO (80-100), IMPULSO A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION (79.99-70), RECONOCIMIENTOS Y ESTIMULOS MONETARIOS (59.99 – O MENOS).

**RELACION AREA CLIENTE:** COLABORACION ENTRE LAS AREAS DE TRABAJO (80-100), TRATO QUE SE BRINDA A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS (80-100), RESPONSABILIDAD EN LAS ACCIONES QUE AFECTA A LA IMAN DE LA EMPRESA (80-100).

**ADMON DE RECURSOS:** APROVECHAMIENTO DEL REC HUMANO (80-100), APROVECHAMIENTO REC MATERIAL (80-100).

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (80-100), POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS (80-100), ACCESO A TECNOLOGIA (80-100),

**COMUNICACIÓN INTERNA:** USO DE INFO CON APEGO A LA NORMATIVIDAD (80-100), LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA MANTIENEN INFORMADO (80-100), CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA REAFIRMAN LA VISION, MISION Y VALORES (80-100), LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA (79.99-70), LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECCION A LOS EMPLEADOS (59.99 – O MENOS).

**FORTALEZA:** 80 - 100 **AREA DE ORPORTUNIDAD:** 79.99 – **70 DEBILIDAD:** 59.99 O MENOS.

Para el año 2003 se empezaron a dar pequeños cambios, realmente no fueron sustanciales y el esquema de evaluación cambio, por lo que el comparativo de un año al otro lo haremos en los puntos que haya en común en ambas evaluaciones. Como veremos en el siguiente cuadro encontraremos una serie de irregularidades en los puntos puesto que pareciera que los resultados en ciertos puntos se dispararon de una manera ilógica con respecto a los del año posterior lo cual nos haría pensar que los resultados están manipulados.

<b>PREGUNTAS REALIZADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN EMPRESA 2002</b>	<b>POR CALIFICACIÓN EMPRESA 2003</b>	<b>POR CAMBIO</b>
Mexicana de Telecomunicaciones es una empresa que ofrece excelentes oportunidades de desarrollo a sus empleados	<b>86</b>	70-79.99	BAJO
Recibo reconocimientos y estímulos no monetarios por el trabajo que realizo	<b>44</b>	69.99 o menos	IGUAL
La comunicación entre la Dirección Gral. y los empleados es...	<b>44</b>	69.99 o menos	IGUAL
Mi jefe realiza juntas periódicas para dar a conocer los objetivos, avances y resultados de los proyectos en que participo	<b>64</b>	69.99 o menos	IGUAL
La capacitación que brinda la empresa para el óptimo desempeño laboral es...	<b>42</b>	69.99 o menos	IGUAL
Se dan de forma correcta los flujos de información entre las distintas áreas	<b>42</b>	69.99 o menos	IGUAL
La capacitación impartida es la requerida, de acuerdo a las necesidades de mi área de trabajo	<b>43</b>	69.99 o menos	IGUAL
Las campañas de comunicación interna reafirman la visión, misión y valores	<b>63</b>	69.99 o menos	IGUAL
Conozco los objetivos y metas de la empresa	<b>43</b>	69.99 o menos	IGUAL
Conozco los objetivos y metas de la dirección a la que pertenezco	<b>53</b>	69.99 o menos	IGUAL
Mi jefe motiva positivamente el cumplimiento de los objetivos	<b>75</b>	70-79.99	IGUAL
En general, los medios de comunicación en la empresa son...	<b>79</b>	70-79.99	IGUAL
Conozco los objetivos y metas del área a la que pertenezco	<b>75</b>	70-79.99	IGUAL
Las relaciones interpersonales de mi jefe con sus colaboradores es...	<b>81</b>	80-100	IGUAL
El nivel de confianza y respeto de mi jefe hacia los miembros de mi equipo de trabajo es..	<b>83</b>	80-100	IGUAL

PREGUNTAS REALIZADAS	CALIFICACIÓN POR EMPRESA 2002	CALIFICACIÓN POR EMPRESA 2003	CAMBIO
El nivel de integración con mi jefe inmediato es...	84	80-100	IGUAL
Existen identificación entre mi equipo de trabajo	92	80-100	IGUAL
El acceso a la tecnología que posee la empresa cuando ésta es necesaria para realizar mis tareas es...	84	80-100	IGUAL
Conozco los objetivos y metas del puesto que desempeño	84	80-100	IGUAL
El nivel de integración y trabajo en equipo dentro de mi grupo de trabajo es...	85	80-100	IGUAL
La relación entre el personal de las diferentes áreas es...	55	80-100	IRREGULAR
La colaboración con las distintas áreas de trabajo que tiene relación con la mía es..	58	80-100	IRREGULAR
Las políticas y procedimientos establecidos apoyan a la realización de mis actividades	61	80-100	IRREGULAR
La estructura organizacional permite el adecuado desempeño de mis funciones	65	80-100	IRREGULAR
Se planea y organiza el trabajo con el fin de lograr las metas y objetivos establecidos	68	80-100	IRREGULAR
Mi jefe impulsa la innovación y la creatividad en su equipo de trabajo	69	70-79.99	SUBIO
El grado de desarrollo de mis capacidades en el puesto que desempeño es...	74	80-100	SUBIO
El grado de satisfacción con mi desarrollo profesional es...	79	80-100	SUBIO
Mis sugerencias y decisiones son tomadas en cuenta por mi equipo de trabajo	72	80-100	SUBIO
El nivel de confianza, comunicación y reconocimiento mutuo en mi equipo de trabajo es...	78	80-100	SUBIO
Mi jefe reconoce los esfuerzos del equipo	76	80-100	SUBIO
Mi equipo de trabajo apoya las decisiones de nuestro jefe	78	80-100	SUBIO
La calidad y cantidad de los recursos materiales para el cumplimiento de mis funciones es...	72	80-100	SUBIO
El aprovechamiento de los recursos humanos en mi área de trabajo es..	76	80-100	SUBIO

Tenemos que se evaluaron 35 puntos en común entre un año y otro y de estos tenemos que la proporción se dio así:

Subió	9	26.47
Irregular	5	14.71
Igual	19	55.88
Bajo	1	2.94
Total	34	100.00

En los rubros que subió paso de ser un punto a mejorar a un punto positivo o con calificación aceptable.

Se considero como irregular a todas aquellas calificaciones la discrepancia entre uno y otro año haya sido demasiado por ser ilógico, por ejemplo, nos dice que en el 2002 la relación entre áreas tuvo una calificación de 55 y al año siguiente salió con un rango de calificación del 80-100. Y casualmente todas las calificaciones contenidas en el rubro de irregular pasaron de puntos negativos con calificaciones bajísimas, a entrar al rango de 80-100.

En el rubro de igual, encontramos lo siguiente:

Puntos Negativos	9	47.37
Puntos a Mejorar	3	15.79
Puntos Positivos	7	36.84
Total	19	100.00

Como podemos ver analizando los números en realidad no hubo una mejora sustancial y lo que la gente percibía como malo o a mejorar sigue estando del mismo modo de un año hacia el otro.

La percepción del los empleados a la empresa sigue siendo francamente mala.

### 4.3 Análisis del Clima Organizacional.

A continuación presentaremos los resultados de una encuesta piloto que se hizo a 30 empleados para ver en este 2004 que percepción tenían acerca de ciertos factores del clima organizacional, los factores a evaluar son:

- 1) Sueldos y prestaciones.
- 2) Seguridad en el trabajo.
- 3) Ambiente Físico.
- 4) Practicas Administrativas.
- 5) Relación con otros departamentos.
- 6) Capacitación y desarrollo.
- 7) Oportunidad de progreso.
- 8) Jefes.
- 9) Significado de la labor del empleado.
- 10) Comunicación.

El cuestionario consto de 23 preguntas en las cuales se les solicitaba a los encuestados calificaran en un rango del 0 al 100, la relevancia que el punto a evaluar tenia para ellos, teniendo la siguiente escala de valores:

- 0 - nada importante.**
- 25 - poco importante.**
- 50 - medianamente importante.**
- 75 - importante.**
- 100 - muy importante.**

Adicional a esto se les solicito que calificaran en una escala del 1 al 5 el nivel de satisfacción con el que contaban actualmente teniendo la siguiente escala de valores:

- 1 - totalmente insatisfecho.
- 2 – insatisfecho.
- 3 - parcialmente satisfecho.
- 4 – satisfecho.
- 3- totalmente satisfecho.

Y se obtuvieron los siguientes resultados:

### **SUELDOS Y PRESTACIONES.**

1. Considera que las prestaciones y el sueldo de la empresa son competitivas?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	0	0	12	18	0	0	12	17	1
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	0.00	0.00	40.00	56.67	3.33

Los resultados muestran que el 100% de los encuestados encuentran que la importancia del sueldo y las prestaciones cae en el rango de importante a muy importante.

Así mismo en el grado de satisfacción vemos que el 40% opina que esta parcialmente satisfecho y el 60% se muestra satisfecho y totalmente satisfecho, con lo que podemos inferir que los empleados se encuentran satisfechos con el nivel de ingresos que perciben.

**2. Considera que el sueldo que percibe es justo en función de las labores que usted realiza?**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	3	5	21	1	3	10	15	1
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	10.00	16.67	70.00	3.33	10.00	33.33	50.00	3.33

Encontramos que el 87.67% de los encuestados piensa que este rubro califica en el rango de importante a muy importante, mientras que el resto (13.33%) opina que es de poco importante a medianamente importante, y en lo referente a la satisfacción volvemos a ver que la mayoría (86.66%) se encuentra entre medianamente satisfecho a totalmente satisfecho. Podemos afirmar que la mayoría de la gente considera que su salario es justo en función de la labor que realizan.

**SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

**3. Percibe que su ambiente de trabajo es estable?**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	0	3	12	15	0	7	6	13	4
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	0.00	10.00	40.00	50.00	0.00	23.33	20.00	43.33	13.33

El 90% de los encuestados calificaron este punto en el rango de importante a muy importante, mostrando la mayoría (76.66%), que se encuentran de medianamente satisfechos a totalmente satisfechos.

Como vemos los empleados piensan que es un lugar estable y que se sienten seguros.

#### 4. Se siente identificado con la empresa?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	2	10	17	2	4	12	9	3
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	6.67	33.33	56.67	6.67	13.33	40.00	30.00	10.00

El 90% de los encuestados califico como importante o muy importante el sentirse identificado con la empresa, mientras que el 10% resultante lo califico en el rango de poco a medianamente importante.

Estos porcentajes se repiten en el grado de satisfacción donde encontramos que el 90 % de las personas se encuentra de medianamente a completamente satisfecha y solo un 10% se encuentra entre totalmente insatisfecho e insatisfecho.

### AMBIENTE FISICO

#### 5. Las Instalaciones de la empresa son seguras y funcionales?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
1	0	2	11	16	4	11	3	10	2
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
3.33	0.00	6.67	36.67	53.33	13.33	36.67	10.00	33.33	6.67

El 90% de la muestra considero de importante a muy importante el estado físico de las instalaciones, 6.6% de los encuestados lo considero medianamente importante y solamente un 3.33% opino que no era nada importante, en lo relativo a grado de satisfacción vemos que las opiniones están divididas al 50% encontrándose la mitad totalmente insatisfecho a totalmente satisfecho, y la otra en parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

**6. Se encuentra usted satisfecho de los niveles de limpieza y seguridad de su trabajo?**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
1	0	2	7	20	4	6	10	8	2
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
3.33	0.00	6.67	23.33	66.67	13.33	20.00	33.33	26.67	6.67

En relación a este punto encontramos que de nuevo al igual que en la pregunta anterior el 90% de las personas opino que la limpieza y seguridad caían en el rango de importante a muy importante mientras que 6.67% lo considero medianamente importante y el 3.33 opino que no era nada importante. En cuanto a nivel de satisfacción vemos que 33.33% se manifiesta como totalmente insatisfecho a insatisfecho, mientras que 66.67% esta de parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

**PRACTICAS ADMINISTRATIVAS.**

**7. Los procesos, procedimientos y practicas administrativas están claramente definidas?**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	0	7	22	3	9	10	5	3
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	0.00	23.33	73.33	10.00	30.00	33.33	16.67	10.00

La muestra arroja la siguiente información: 96.66% de las personas opinan que las practicas administrativas deben estar claramente definidas mientras que el 3.33% restantes considera que es poco importante, en las calificaciones de nivel de satisfacción vemos que el 40% de los encuestados están de totalmente insatisfechos a insatisfechos, el otro 60% esta de parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

#### 8. Los procesos, procedimientos y practicas administrativas facilitan su labor?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	0	3	15	12	2	4	17	5	2
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	0.00	10.00	50.00	40.00	6.67	13.33	56.67	16.67	6.67

La respuesta de los encuestados quedo como sigue: 90% lo evaluó como un aspecto importante o muy importante, mientras que el 10% restante opino que era medianamente importante. El grado de satisfacción del personal es: Totalmente insatisfecho a insatisfecho 20%, de medianamente satisfecho a totalmente satisfecho 80%

## **RELACIONES INTERNAS Y ENTRE DEPARTAMENTOS.**

**9. El nivel de comunicación y cooperación entre los miembros de las distintas áreas es...**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	2	10	17	3	4	15	6	2
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	6.67	33.33	56.67	10.00	13.33	50.00	20.00	6.67

Los encuestados (90%) opinaron que era importante o muy importante las relaciones entre grupos diferentes de trabajo, un 6.67% piensa que es medianamente importante y solamente un 3.33% opina que es poco importante. El 23.33% de las personas se encuentra totalmente insatisfecho o insatisfecho, mientras que el 76.67% de parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

**10. El nivel de comunicación y cooperación entre los miembros su Gerencia es...**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	1	8	20	1	4	9	12	4
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	3.33	26.67	66.67	3.33	13.33	30.00	40.00	13.33

La comunicación es considerada por la mayoría (93.34%) como un aspecto importante o muy importante, el 3.33% piensa que es medianamente importante y el resto que es poco importante. En lo referente a la satisfacción tenemos que

83.33% se encuentra en el rango de satisfecho a totalmente satisfecho mientras que el 13.33 se encuentra insatisfecho el 3.33% totalmente insatisfecho.

### 11. El nivel de comunicación y cooperación entre los miembros de su Grupo de trabajo es....

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
1	1	0	3	25	2	3	7	13	5
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
3.33	3.33	0.00	10.00	83.33	6.67	10.00	23.33	43.33	16.67

Entre importante y muy importante encontramos al 93.33% de la muestra, 6.66% lo encuentra de nada a poco importante.

En el rubro de grado de satisfacción la gente la califico de la siguiente manera 16.67 se encuentran en el rango de totalmente insatisfecho a insatisfecho; mientras que 83.32 se encuentra de parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

### CAPACITACION Y DESARROLLO.

### 12. La empresa lo capacita suficientemente para el desarrollo de sus labores?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	3	11	15	4	10	12	2	2
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	10.00	36.67	50.00	13.33	33.33	40.00	6.67	6.67

La mayoría de los empleados (86.67%) califican la capacitación como importante o muy importante, mientras que 10% opina que es medianamente importante y el 3.33% restante dice que es poco importante.

Los porcentajes en grado de satisfacción quedaron de la siguiente manera 46.66% de los encuestados se encuentra de totalmente insatisfechos a insatisfechos con el nivel de capacitación que reciben para el desempeño de sus labores. El 53.34 restante esta de parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

**13. Hay programas de capacitación para que los empleados se desarrollen en otras áreas del conocimiento (ejemplo. Idiomas, desarrollo humano).**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
1	0	5	9	15	12	9	8	1	0
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
3.33	0.00	16.67	30.00	50.00	40.00	30.00	26.67	3.33	0.00

El 80% de los empleados que se encuestaron consideraron la capacitación en otras áreas como algo importante o muy importante mientras que 16.67% opino que era medianamente importante. Finalmente un 3.33% manifestó que era nada importante. En cuanto a los niveles de satisfacción 70% de los empleados se manifestaron en el rango de totalmente insatisfechos a insatisfechos. El 30% restante opino que estaba parcialmente satisfecho a satisfecho.

### **OPORTUNIDADES DE PROGRESO.**

**14. Su empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento?**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	1	14	14	8	8	12	1	1
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	3.33	46.67	46.67	26.67	26.67	40.00	3.33	3.33

Los encuestados manifiestan en su gran mayoría (90%), que las oportunidades de crecimiento son importantes o muy importantes, 3.33% manifiesta que son medianamente importantes y el 3.33% restante dice que son poco importantes. En grados de satisfacción los empleados indicaron que un 53.34 se encuentra completamente insatisfecho o insatisfecho, mientras que 46.66% se encuentra parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

### 15. Actualmente el grado de satisfacción profesional con el que cuenta es..

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	1	10	18	1	4	10	15	0
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	3.33	33.33	60.00	3.33	13.33	33.33	50.00	0.00

El 93.33% de los empleados consideran que la satisfacción personal es importante o muy importante mientras que el 6.67% dice que es poco o medianamente importante.

El 16.66% se encuentran totalmente insatisfecho a insatisfecho, y el 83.33 están dentro del rango de parcialmente satisfechos a satisfechos.

**JEFES.****16. La relación con su jefe es...**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	0	2	12	16	3	3	8	6	10
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	0.00	6.67	40.00	53.33	10.00	10.00	26.67	20.00	33.33

El 93.33% manifestó que la relación con su jefe tenía una relevancia que va de importante a muy importante, el 6.67% menciona que para ellos esto era medianamente importante.

En cuanto al grado de satisfacción el 20% está totalmente insatisfecho o insatisfecho.

El 80% restante se encuentra de parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho con la relación que tiene con su jefe.

**17. Su jefe impulsa su desarrollo...**

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
1	0	1	8	20	6	2	7	8	7
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
3.33	0.00	3.33	26.67	66.67	20.00	6.67	23.33	26.67	23.33

Los encuestados opinan que el que el jefe los impulse en su desarrollo es de importante a muy importante el 93.34%, 3.33% menciona que es medianamente

importante y solo 3.33% que es poco importante. Acerca del nivel de satisfacción de esta factor vemos que el 26.67% esta totalmente insatisfecho o insatisfecho, y el 73.33% se encuentra de parcialmente satisfecho a totalmente satisfecho.

### 18. Su jefe apoya e impulsa sus ideas y sugerencia.

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	1	2	10	17	4	4	7	9	6
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	3.33	6.67	33.33	56.67	13.33	13.33	23.33	30.00	20.00

La gran mayoría de la muestra (90%) expreso que era importante o muy importante el que sus jefes impulsaran sus ideas y sugerencias, 6.67% opino que era medianamente importante y 3.33% dijo que era poco importante.

En referencia al grado de satisfacción el 26.66 se manifestó totalmente insatisfecho o insatisfecho con el apoyo que su jefe les brindaba, 23.33% estaba parcialmente satisfecho y el 50% esta satisfecho y totalmente satisfecho.

## SIGNIFICADO DE LA LABOR DEL EMPLEADO.

### 19. Encuentra usted que su trabajo es significativo.

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	0	2	7	21	0	4	3	10	13
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	0.00	6.67	23.33	70.00	0.00	13.33	10.00	33.33	43.33

El significado del trabajo para la mayor parte de la muestra (93.33%) es importante o muy importante y solo un 6.67% manifestó que era medianamente importante, en lo referente a grado de satisfacción del factor vemos que 76.66% esta de satisfecho a completamente satisfecho, el 10% esta parcialmente satisfecho y 13.33% esta insatisfecho.

## 20. Siente usted que su trabajo es valorado?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
1	0	2	10	17	0	7	9	7	7
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
3.33	0.00	6.67	33.33	56.67	0.00	23.33	30.00	23.33	23.33

El 90% de los encuestados encuentra que sentir que su trabajo es valorado es importante o muy importante el 6.67% opina que es medianamente importante y un 3.33% manifiesta que no es nada importante.

El nivel de la satisfacción en la muestra es de la siguiente manera, 46.66% se siente satisfecho o totalmente satisfecho, 30% parcialmente satisfecho y el 23.33% esta insatisfecho.

## COMUNICACIÓN.

### 21. La comunicación con su jefe inmediato es?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0	0	0	5	25	1	5	7	6	11
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
0.00	0.00	0.00	16.67	83.33	3.33	16.67	23.33	20.00	36.67

En este punto el 100% de la muestra coincidió que la comunicación con su jefe inmediato era importante o muy importante, en los niveles de satisfacción vemos que el 20% esta de totalmente insatisfecho a insatisfecho.

El 23.33% esta parcialmente satisfecho y el 56.67 esta satisfecho a totalmente satisfecho.

## 22. La comunicación con su Director de área es?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
1	1	3	17	8	12	3	8	7	0
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
3.33	3.33	10.00	56.67	26.67	40.00	10.00	26.67	23.33	0.00

La importancia que se le dio al factor comunicación con el Director de área fue la siguiente: 6.66% lo considero de nada importante a poco importante, 10% piensa que es medianamente importante y 83.34% lo califico de importante a muy importante. En cuanto al nivel de satisfacción de este punto vemos que el 50% de la muestra esta totalmente insatisfecho o insatisfecho con el nivel de comunicación que mantiene con su director de área, el 26.67% esta parcialmente de satisfecho y el 23.33 esta satisfecho.

## 23. La comunicación con el Director General es?

Importancia					Grado de Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
2	0	14	9	5	21	4	3	2	0
Porcentajes Importancia					Porcentajes Satisfacción				
0	25	50	75	100	1	2	3	4	5
6.67	0.00	46.67	30.00	16.67	70.00	13.33	10.00	6.67	0.00

El factor de comunicación con el Director General fue calificado de la siguiente manera 6.67 piensa que no es importante, 46.67 opina que es medianamente importante y un porcentaje igual opina que es muy importante, de los voluntarios a contestar la encuesta vemos que el 83.33% esta totalmente insatisfecho o insatisfecho, el 10% esta parcialmente satisfecho y el 6.67 satisfecho.

Ahora veremos como están estos resultado contra los años anteriores, comprando preguntas similares, y utilizando la siguiente escala para graduar nuestros resultados:

- 1 = 0
- 2 = 4
- 3 = 7
- 4 = 8
- 5 = 10

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
Mexicana de Telecomunicaciones es una empresa que ofrece excelentes oportunidades de desarrollo a sus empleados.	86	70-79.99	4.47

Como podemos observar la percepción de los empleados con respecto a la situación actual y la de otros años ha empeorado considerablemente siendo en el 2002 un punto bueno ha bajado a través del tiempo a ser un aspecto que los empleados perciben como negativo.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
La comunicación entre la Dirección General y los empleados es..	44	69.99 menos	o1.77

Este punto ha sido negativo desde los inicios de los estudios del clima organizacional pero tal parece que a través del tiempo ha ido empeorando y se ha ido agravando. Una de las razones pudiera ser que en los años anteriores si existía una figura denominada Director General, pero este año la persona que tenía el cargo fue cambiada, y tomo otro su lugar, el problema esta es que no se ha presentado a muchas áreas dela empresa como Director General, y se le ha hecho llamar "facilitador" termino con el cual mucha gente no esta del todo de acuerdo ni familiarizado. Lo cual ha traído demasiada confusión entre los empleados, y así mismo ha hecho que la falta de liderazgo se vaya evidenciando con el paso del tiempo.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
La capacitación que brinda la empresa para el optimo desempeño laboral es..	42	69.99 menos	o5.33

En este punto encontramos consistencia nunca ha pasado de ser un punto a mejorar, los empleados siguen percibiendo que el nivel de capacitación que reciben es bajo, lo cual es alarmante por el tipo de sector en el que la empresa se desenvuelve, las telecomunicaciones, son extremadamente competidas y tiene cambios sumamente vertiginosos en lo que a tecnología refiere, por lo que la lógica nos indicaría que los empleados de cualquier empresa de este sector deberían estar capacitados constantemente en todo lo referente a tecnología de punta, pero como vemos en este cuadro esto no es así.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
La relación entre el personal de las diferentes áreas es..	55	80-100	6.30

Este es uno de los puntos que en el cuadro comparativo del año 2002 y 2003 se señaló que aparecía como irregular ya que no coincidía que subiera de menos 2.5 puntos de calificación dada la tendencia del mismo clima y como podemos ver con la muestra la sospecha estaba fundamentada, para 2004 el personal señala que la calificación es de 6.30, lo cual lo hace un punto a mejorar.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
Las políticas y procedimientos establecidos apoyan a la realización de las actividades	61	80-100	6.50

Este es otro punto que en el comparativo se encontró como irregular, y la muestra volvió a demostrar que para el 2003 las calificaciones no fueron del todo claras, claro si comparamos entre el 200 y el 2004 si hay una mejora aunque no sustancial.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
El grado de satisfacción con mi desarrollo profesional es...	79	80-100	6.87

Vemos que para los empleados un resultado que había despuntado en el 2003 con respecto a 2002, la situación actual de la empresa ha influido en bajarlo. Perdiendo bastantes puntos. Esto está íntimamente ligado a la falta de dirección y liderazgo así como que la gente siente que no hay futuro en la empresa.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
Las relaciones interpersonales de mi jefe con sus colaboradores...	81	80-100	7.20

Este es otro resultado que de estar bien en los años anteriores bajo dramáticamente para el 2004, perdiendo un punto en la muestra tomada.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
El nivel de comunicación y cooperación entre los miembros de su grupo de trabajo es...	78	80-100	7.17

Este punto es crítico, como podemos ver estaba estable los primeros dos años de la encuesta, pero la muestra nos enseña que se está debilitando esa percepción, y esto es peligroso ya que la desunión que está siendo visible en la empresa se empieza a permear en los grupos que alguna vez tuvieron una buena comunicación y una buena cohesión.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
Conozco los objetivos y metas de la dirección a la que pertenezco	53	69.99 menos	4.13

En cuanto al rango sigue constante debajo de un estándar aceptable, pero lo que es muy grave es que aun así esta sigue bajando con respecto al primer año. Hay un grave problema de comunicación entre los empleados y los mandos altos de la empresa, y los encuestados sienten que los Directivos son inaccesibles, y lo que es todavía mas grave no se sienten guiados hacia ningún lado.

Pregunta / Factor	Resultados 2002	Resultados 2003	Resultados 2004
Mi jefe impulsa la innovación y la creatividad en el equipo de trabajo	69	70-79.99	6.57

De nuevo, resultados que iban subiendo el año pasado van para atrás en este, subió unas cuantas décimas del 2002 al 2003, pero perdió mas en 2004, esta perdida lo hizo bajar de un factor con calificación media a uno con calificación baja.

Estos fueron los puntos en común que se pudieron evaluar con respecto a la muestra como podemos ver dado la información presentada en los cuadros comparativos entre un año y otro, pero mas grave es aun que la muestra del 2004 este arrojando resultados todavía mas negativos. La percepción de la gente hacia la empresa, sus grupos de trabajo, sus directores, practicas administrativas y hasta condiciones físicas de trabajo es cada vez peor. Dos puntos que resultan interesantes de observar con cuidado y ser analizados, son los siguientes:

En las preguntas 1 y 2 del cuestionario aplicado a la muestra podemos observar que los empleados están en su mayoría conforme con el sueldo y las prestaciones que reciben, este es un indicativo claro de que el problema que sufre Mexicana de Telecomunicaciones, y de hecho varios de los encuestados de viva voz expresaron que el "meollo del asunto" realmente no era el dinero, que no sentían que estuvieran mal pagados, no pensaban que fuera el mejor sueldo del mercado, hay otras empresas del ramo que pagan mucho mas (pero son mucho mas inestables), es el trato lo que les disgustaba.

Pero mas allá del sueldo lo que esta verdaderamente desperdiciado en esta empresa es la vocación del personal si uno pone atención a la pregunta 19, en

donde se pregunta si la gente encuentra su trabajo significativo, se puede observar en el promedio que es la calificación mas alta en la encuesta de la muestra. Las personas en esta empresa realmente les gusta su trabajo y tienen vocación, se preparan por cuenta propia, hacen auto estudio y en algunos casos se pagan ellos mismos las certificaciones, lo que habla de un gran compromiso personal con su labor diaria. Y esto es claramente desperdiciado por la Dirección de la empresa.

#### **4.4 Propuesta de mejoramiento del clima organizacional desde un enfoque humanista.**

Analizando los resultados de nuestra encuesta encontramos que los problemas de Mexicana de Telecomunicaciones son graves y requieren atención inmediata, para su solución, la cual no será rápida ni fácil ya que son años los que han pasado y los vicios con los que cuenta la empresa están profundamente arraigados.

A continuación analizaremos los puntos mas críticos, y su posible solución.

##### **1. Comunicación.**

Vamos a analizar esto por partes, a nivel de Dirección General y de Direcciones de Área encontramos que los empleados les dieron la calificación mas baja de todas las preguntas hechas en la encuesta. Las personas no sienten una relación ni una conexión entre ellos y sus Directores, lo cual es gravísimo, ya que esta falta de comunicación se traduce también en una tremenda falta de liderazgo y crea confusión y caos, al generar en los empleados un sentimiento de insatisfacción y poca relevancia.

Las personas necesitan sentirse escuchadas y apreciadas, y este problema de comunicación entre subordinados y directores podría solventarse de una manera mas o menos sencilla. En primera instancia se podría dejar a un lado el nombre de "Facilitador" y cambiarlo por el tradicional "Director General", lo cual le hace mas sentido a los empleados y responden mejor ante este nombramiento, por que es mas sencillo decir que hace un Director General a lo que hace un Facilitador.

Una de las soluciones, podría ser hacer una junta semestral con los empleados en el primer semestre se plantearían los objetivos a nivel empresa y el como la Dirección pretende alcanzarlos, en estas juntas se podría hacer una lluvia de ideas en las cuales el Director conocería de una manera mas personal a la gente que no tiene mando y del mismo modo los empleados al estar en una junta con su Director no tendrían ese sentimiento de inaccesibilidad.

Esta misma solución la podríamos aplicar para las áreas, cada Director tendría una junta de inicio de año para hacer el planteamiento de los objetivos anuales y la diferencia seria que las juntas de revisión y seguimiento serian trimestrales para ir haciendo el ajuste fino de todos lo objetivos. De esta manera las áreas tendrían un up date de cómo están funcionando y si van logrando lo que se espera de ellas.

## **2. Liderazgo.**

Uno de los claros resultados de la falta de comunicación en la Dirección, es el pobre liderazgo que se percibe, los empleados al no saber quien es su líder en algunos casos o no tener o sentir ningún vinculo con el por supuesto se sienten sin directriz. Uno de los encuestados comento que ella necesitaba creer en alguien, saber que alguien la escucharía y la guiaría en su trabajo.

Este problema es mucho mas complejo de resolver, ya que debido a vicios arraigados de mucho tiempo, el como se escoge a los mandos altos y medios corresponde mas a un criterio personal que a una evaluación mas critica y equilibrada de los candidatos. Aquí se tendría que trabajar con lo que hay y a percepción de los empleados no hay mucho.

Para empezar se les pediría que todo mando medio tenga de menos la licenciatura terminada y algún estudio de post grado, así como certificaciones en el tipo de herramienta que trabajan, para que tengan conocimiento de lo que sus subordinados hacen. Por otro lado esto es muy importante, que los mando medios reciban cursos de manejo y administración de personal, la problemática que se ha observado en la empresa es que no hay un seguimiento continuo a este tipo de capacitación, y cuando lo hay se han contratado a consultores de dudosa procedencia, seria un poco mejor invertir en el personal y enviarlos como parte de su plan de carrera a tomar cursos a Universidades de prestigio y reconocidas para que aprendan o pulan sus habilidades de manejo de personal. Así mismo seria conveniente que el departamento de Recursos Humanos en vez de fungir como gestor, tuviera un rol mas importante detectando lideres innatos y promoviéndolos, ya que estos servirían de mucho a la integración de la empresa.

### **3. Capacitación.**

Toda la problemática que hay en la empresa va de la mano, la gran mayoría del personal de la empresa por el giro mismo de esta es de un back-ground técnico, con casi nada o ningún contacto con las humanidades en primera instancia y en segunda con las administración, lo cual ha conllevado a que haya grandes carencias en esas parte de la compañía. Independientemente de esos dos puntos también encontramos que el nivel de capacitación técnica que reciben los empleados no es suficiente por lo que se encuentran altamente insatisfechos ya que la carencia de esta en un sector tan altamente cambiante en tecnología

como es el de las telecomunicaciones trunca su crecimiento laboral dentro de la corporación y algunas veces hasta en el mercado laboral.

La recomendación aquí sería tener un robusto plan de capacitación tecnológica por ser necesario por el giro de la empresa, pero no solamente cuidar esa parte sino desarrollarle al personal habilidades administrativas y hacerlos concientes de la importancia de administrar adecuadamente sus labores para que de esta manera se faciliten la vida y puedan manejar sus labores dentro de los horarios establecido.

Aunado a esto como parte de un plan de desarrollo integral del individuo se podrían capacitar en otras áreas del conocimiento como podrían ser los idiomas, cursos de humanidades, cursos de manejo de computadoras para hacerlos mas eficientes, de este modo la gente sentirá que es valorada, que la empresa invierte en ellos por que les importa que mejoren sus conocimientos, y que ellos sean unas personas mas completas.

#### **4. Integración.**

Los niveles de cooperación y comunicación entre áreas no son buenos, y hay que trabajar en todo lo que es la integración y empatía hacia los colaboradores, esto se lograría manteniendo canales de comunicación mas abiertos, además de fomentar el que las áreas se conozcan una manera para llevar esto a cabo es con cursos de inducción, donde los empleados de nuevo ingreso reciban una platica introductoria acerca de su trabajo así como su interacción con otras áreas y que conozca a las personas de manera física, ya que lo que pasa ahora es que el contacto es sumamente impersonal, la comunicación es vía mail o telefónica, de esta manera nos aseguramos que las personas de nuevo ingreso tengan una idea mas o menos global de la gente con la que va a tratar. Por otro lado, sería conveniente fomentar actividades tanto de integración de los empleados así

como integración de la familia. Con esto desarrollaríamos un sentido de pertenencia a la empresa y así mismo fomentaríamos los valores familiares. La recomendación sería llevar a cabo actividades deportivas como football, boliche, volleyball. También para aquellos que no sean deportistas se podrían desarrollar actividades como clubes de lectura o cine clubes. Otra cosa que podría ser factible es negociar con algún club deportivo membresías para que los empleados llevaran a sus familias y se conocieran afuera del ámbito laboral.

Actualmente se estila celebrar el día del niño y el día de muertos para que los niños vayan a ver a sus padres y madres, esa es una tradición que el personal disfruta mucho sobre todo el día de muertos, la gente se prepara con días de anticipación arreglando sus lugares y comprando dulces para los niños, que vienen disfrazados y se hace un concurso. Este tipo de actividad es altamente satisfactoria para todos y podría hacerse mas frecuentemente, como picnics el día del padre o de la madre, por poner un ejemplo, la misma gente se organiza y va con sus familias a disfrutar con las amistades que han hecho en el trabajo.

Otra costumbre que solía haber es esta empresa que se ha desvirtuado terriblemente es la fiesta de fin de año. Esta en un principio era pagada y organizada por la empresa, pero hace 3 años aproximadamente hubo muchos problemas y fue suspendida, esto fue tomado por el personal como un castigo y al año siguiente se organizo una pero la diferencia fue los empleados tenían que pagar, y en respuesta solo se inscribieron 40 personas de 1000, y año tras año ha sido ahora motivo de conflicto en vez de ser motivo de unión, ya que este ultimo año, se le obligo a ciertas personas (mandos medios) a asistir, y aunque fue mucho mas gente que en los años anteriores siguió siendo motivo de conflicto, ya que mucha gente sintió coerción para asistir, lo cual no hizo mas que crear mas tensión.

Como recomendación se podría organizar una fiesta donde se invitara de nuevo a todas las áreas, en el muy improbable caso de no haber recursos por parte de la empresa, lo que se podría hacer es que la mitad del boleto lo absorbiera la compañía y la otra mitad el empleado y que la asistencia fuera a libre albedrío.

Con esto fomentaríamos la convivencia entre todos los miembros de la compañía.

## **5. Practicas Administrativas.**

Otro factor que ha contribuido al caos de la empresa es la pobreza de las practicas administrativas que tienen, los procedimientos son escasos y si se encuentran escritos pocas veces son seguidos, no hay organigramas vigentes y la estructura de la empresa es prácticamente desconocida por la mayoría de las personas, y esto dificulta muchísimo los flujos de trabajo. Como recomendación, lo adecuado seria antes que nada tener organigramas con las líneas de mando claramente definidas a disposición del personal así como toda la información de las diferentes áreas disponibles en una pagina web donde pudieras localizar cada una de las direcciones su Directos, subdirectores gerentes y funciones de las áreas a su cargo.

Los manuales de procedimientos deben estar vigentes y disponibles para todos aquellos que lo necesiten, y otra cosa que seria bastante útil serian los procedimientos de escalacion que fueran publicados.

Realmente, si lo analizamos la gran problemática que tiene Mexicana de Telecomunicaciones es el terrible descuido que hay al "recurso humano" a las personas, no se entiende que los seres humanos necesitamos sentirnos valorados, sentir que pertenecemos, que somos importantes, que somos escuchados y que nuestras opiniones valen.

La solución no es fácil, el camino es largo y sobre todo el cambio de mentalidad de la Dirección es vital factor para que esto suceda, los directores deben reconocer a la personal no como a una gran masa identificada por un numero, si no como a un conjunto de individuos diferentes los unos con los otros, con motivaciones y necesidades distintas.

El reto de un Director que sea líder es identificar esto y trabajar en ello. Como empresa debemos satisfacer las necesidades del mercado y de nuestros accionistas, pero también es muy importante reconocer que la empresa esta al servicio de sus empleados, para darles un trabajo digno, para cooperar en su desarrollo como seres humanos y para que alcancen su perfeccionamiento. Si la Dirección entiende que la empresa esta al servicio de la sociedad no solo como una productora de bienes y servicios si no como parte de este esquema de crecimiento e implementa las herramientas y los métodos para que esto se lleve a cabo, es seguro que el rendimiento del personal se incrementara y que el compromiso de los empleados para su empleadores será profundo y lleno de convicción por que ellos mismos se darán cuenta que se encuentran en una "empresa humana".

#### **4.5 Conclusiones.**

Con base en el desarrollo del presente trabajo de investigación se presentan las siguientes conclusiones:

La persona humana posee una dignidad con la cual nace y nadie se la puede quitar, esta es dada simplemente por el hecho de existir. Esta es la dignidad "ontológica", que es diferente a la del tipo "moral". Todos los seres humanos somos buenos por existir y tanto tendamos a nuestra meta, que en el caso de los seres humanos es ser felices e irnos perfeccionando.

Los seres humanos nos perfeccionamos por medio de nuestras relaciones sociales, la amistad, el amor, la familia y el trabajo. Todo este tipo de relaciones conllevan un trabajo por parte nuestra y nos acercan a nuestro fin ultimo.

Pero como seres imperfectos que somos, al vivir en sociedad empezamos a tener fallos a la hora de la convivencia por lo que fueron necesarios desarrollar mecanismos como los "La Declaración de los Derechos Humanos" para establecer lo que nosotros entendemos como derechos natos de todo hombre los cuales no pueden ser negados, ni quitados por ningún otro ser humano.

Uno de los derechos, es la independencia económica, esto es por medio del trabajo, el cual como mencionamos antes es un medio para nuestra perfección, pero lo realmente importante de el es que es digno y su dignidad nace de que es una labor realizada por los seres humanos, y es una fuente de nutrición del espíritu. Aunque no siempre fue así, como recordaremos los griegos consideraban el trabajo artesanal como trabajo de esclavo, fue hasta la era cristiana cuando el trabajo artesanal tomo valor como un reflejo de la creación divina, al ser esta actividad realizada por la creación de Dios, esta operación comparte la naturaleza divina del creador.

Para realizar el trabajo es necesaria la figura social de la "Empresa", la cual tiene una serie de fines, los mas básicos son crear un valor económico, prestar un servicio, y sobrevivir en un sistema. Ya en un sentido mas amplio también conlleva responsabilidades de tipo social tanto con las personas a las que les da un bien o servicio así como a aquellas personas que laboran dentro de ella, esto es contribuir al bien común.

Puede haber muchas maneras en las que una empresa puede desviarse del bien común, las mas obvias por ejemplificar, podrían ser una empresa no responsable a nivel ecológico, o empresas de moral dudosa (como los giros negros).

Sin embargo puede haber otro tipo de desviaciones que no sean tan claras y evidentes hacia fuera y que mas bien están dentro de la empresa, como el maltrato o darle poca importancia a la calidad de vida de los empleados.

En nuestro caso de estudio, podemos ver que la empresa en cuestión es una empresa estable. Líder de mercado, que cumple con todas las regulaciones, una empresa que a simple vista podría ser clasificada como un "buen lugar de trabajo" pero que pasa, cuando se analizan los resultados del clima organizacional, y vemos que los empleados no están contentos ni satisfechos con el trato que les dan.

Lo interesante de este trabajo, es que los encuestados no se encuentran insatisfechos ni por la carga de trabajo ni por los sueldos, eso no es lo que esta disparando su malestar.

Lo que en realidad esta sucediendo es que ellos no están contentos con la manera en que se dirige la empresa, la relación que hay con el Director General y los Directores de Área es prácticamente inexistente, y es considerada como irrelevante, lo mas grave es que esto incide en otros puntos como la falta de dirección y desconocimiento de los objetivos como empresa y por área, consecuencia lógica de la distante relación de los empleados con sus lideres.

Otra problemática bastante grave que arrojo la investigación es la falta de capacitación de los empleados factor que ellos consideran de vital importancia (dado que la empresa es de giro alta tecnología y es altamente necesario estar al día en los avances en el mercado de las telecomunicaciones) y es uno de los puntos con mas alto nivel de insatisfacción. Al termino de este trabajo salieron los resultados generales de la empresa teniendo una calificación de 43.95.

Otro resultado interesante es el conocimiento de objetivos bajo a 65.72, lo cual no hace mas que enfatizarnos el grave problema de comunicación que existe en la empresa, el cual aun y cuando es conocido por todos no se toma una postura y una decisión acerca de el.

Tenemos un instrumento valiosísimo en nuestras manos como es la medición del clima organizacional, con este podemos hacer un diagnostico de cómo se encuentra la empresa, y tomar acciones acerca de los puntos que podemos mejorar y de los cuales estamos bien para mantenernos y sin embargo no es usado como se debería, es simplemente un instrumento para medir "algo" del cual informo y la acción no llega mas allá.

Lo grave de esto es la falta de sensibilidad por parte de los lideres al tomar decisiones acerca de los problemas que el personal esta informando lo cual no lleva a una dinámica de apatía por parte de la gente que trabaja en la empresa al no sentirse importante al no sentirse "digna" de ser escuchada por parte de las personas que toman las decisiones en la empresa.

Esto nos lleva a una mecanización del trabajo donde las personas terminan yendo a trabajar mas por una necesidad que por ver en el trabajo una oportunidad de crecimiento y desarrollo, lo cual va divergente a lo que seria la consecución del bien común, y lo cual nos hace cuestionarnos acerca de las capacidades de las personas que se encuentran liderando la empresa, que tan importante para ellos son las personas.

Me parece que la conclusión mas importante de este trabajo de investigación, es que si como empleados así como lideres perdemos la dimensión humana, digna y divina del trabajo como un medio de desarrollo de nuestro espíritu, perdemos lo mas valioso que tenemos como criaturas únicas en la creación, el perfeccionamiento que venimos a conseguir a esta tierra.

Porque mas allá de un juicio de valor acerca de los líderes de esta empresa, también es necesario cuestionarnos como empleados que hemos hecho para lograr un cambio, en donde nosotros, también tenemos responsabilidad, por que toda relación para existir es de dos.

**Bibliografía.**

Ballesteros Jesús, Añon Roig Maria José, Aparisi Miralles Ángela, García Pascual Cristina, De Lucas Javier, Martínez de Vallejo Blanca, Martínez Pujalte Antonio, Monzón Arazo August, Rojo Sanz José Maria, Vidal Gil Ernesto. **Concepto, Fundamentos y Sujeto**. Tecnos. 1992.

Brunet Luc. **El Clima de Trabajo en las organizaciones**. Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. 1983

Calleja Tomas. **Consideraciones sobre el activo humano de la empresa**. Cuadernos de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra No. 35.

Cardona Carlos. **Metafísica del Bien Común**. Rialp. 1966.

Davis Keith, Newstrom John W., **Comportamiento Humano en el trabajo**. Mc Graw Hill. 1987.

González Uribe Héctor. **Persona Humana, Sociedad y Estado**. IMDOSOC (Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana). 1986.

Jerphagon Lucien. **¿Que es la persona Humana? Raíces, naturaleza, destino**. Nova Terra, 1966.

Kramsky Carlos. **Antropología Filosófica**.

Lazzati Santiago. **Anatomía de la organización**. Macchi. 1997.

Palacios Leopoldo-Eulogio, Medina Rogelio, Forment Eduardo, Román Pérez Martiniano, Moreno Meneses Pedro, Marín Ibáñez Ricardo, Escamez Sánchez Juan, Neira Teofilo, Quintana Cabanas José Maria, Castañe Jaime, Buj Gimeno Jaime. Dirigido por Víctor García Hoz. **Tratado de Educación Personalizada. El Concepto de Persona.** Rialp, 1989

Pérez Adán José. **Diez Temas de Sociología. Vivir en una Sociedad Familiar y Humana.** Ediciones Internacionales Universitarias. 2001.

Robbins Stephen, De Cenzo David. **Fundamentos de Administración, conceptos y aplicaciones.** Prentice Hall. 1996.

Quintana Roldan Carlos. Sabido Peniche Norma. **Derechos Humanos.** Porrúa. 1998.

Sahakian S. Willian, Sahakian Lewis Mabel. **Ideas of The Great Philosophers.** Barnes and Noble. 1993.

Stein Edith. **La Estructura de la Persona Humana.** Biblioteca de Autores Cristianos. 1986.

Martinez Cruz. **Humanismo y Empresa.** Cuadernos de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra No. 6.

Melendo Tomas. **Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo.** Cuadernos de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra No. 19.

Melendo Tomas. **La Dignidad del Trabajo.** Rialp. 1992.

Melendo Tomas. **La Índole Personal del Trabajo Humano.** Cuadernos de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra No. 21.

López de Llergo Ana Teresa. **Educación en Valores, educación en virtudes.** CECSA (Compañía Editorial Continental S.A.) . 2001.

López de Llergo Ana Teresa. **Valores, valoraciones y virtudes.** CECSA (Compañía Editorial Continental S.A.) . 1999.

Pérez Marcos Regina Maria, Alvarado Planas Javier, Muñoz de Baena José Luis, Escalona Martínez Gaspar, Maqueda Abreu Consuelo, Sánchez Ferriz Remedio, Gómez Sánchez Yolanda, Freixes Sanjuán Teresa, Remotti Carbonell José Carlos, Miralles Sangro Pedro-Pablo. **Pasado, presente y futuro de los derechos humanos.** Comisión Nacional de Derechos Humanos (Biblioteca Virtual)