



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

8344 - 02

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

CAMPUS CUERNAVACA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“CLIMA LABORAL EN EL RADIO TAXI HIDALGO
INDEPENDENCIA A.C.”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:

ALAN REYES RODRÍGUEZ

ASESOR: MTRO. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ

CUERNAVACA MOR.

JUNIO 2015



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.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE

Páginas.

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL RADIO TAXI INDEPENDENCIA A.C.....	3
1.1. Historia.....	3
1.2. Filosofía Institucional.....	3
1.3. Estructura de la Organización.....	5
1.4. Personal y unidades.....	6
1.5. Principales clientes.....	6
1.6. Características de los servicios (formas de operación).....	7
1.7. Reconocimientos.....	7
2. CAPÍTULO 2. DE LA CULTURA AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES.....	8
2.1. Cultura organizacional.....	8
2.2. Comportamiento organizacional.....	13
2.3. Desarrollo organizacional.....	16
2.4. El clima laboral y sus variables.....	22
2.5. Cuestionarios para medir clima laboral.....	35
2.6. Escalas cualitativas y cuantitativas para la medición del clima laboral.....	37
2.7. Muestreos probabilísticos para el diagnóstico del clima laboral.....	39
2.8. Determinación de tamaños de muestra. Usos de programas computacionales...39	
2.9. Uso de herramientas para procesar cuestionarios y visualizar resultados.....	40
3. CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	44
3.1. Diseño del cuestionario.....	44
3.2. Definición de escalas cualitativas y cuantitativas.....	47
3.3. Adaptación del cuestionario diseñado para su aplicación buscando mayor objetividad.....	48
3.4. Aplicación de los cuestionarios.....	50
3.5. Recopilación, procesamiento e interpretación de resultados.....	51

3.6. Diseño de un programa de mejora del clima laboral en función de los resultados del diagnóstico.....	62
CONCLUSIONES.	69
RECOMENDACIONES.	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Escalas cualitativas y cuantitativas para medir el clima laboral.....	37
Tabla No. 2. Resultados promedio de la escala cuantitativa del clima laboral respecto a su significado.....	38
Tabla No. 3. Promedio general del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C.....	52
Tabla No. 4. Promedio de choferes dentro del clima laboral en la empresa.....	56
Tabla No. 5. Promedio de concesionarios dentro del clima Laboral en la empresa.....	58
Tabla No. 6. Comparativo de resultados entre concesionarios y choferes.....	60
Tabla No. 7. Implementación del plan de mejora de clima laboral.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1. Grafico de la estructura organizacional.....	5
Gráfico No. 2. Ejemplo de gráficos de tarjado.....	41
Gráfico No. 3. Ejemplo de gráfico simple poligonal.....	42
Gráfico No. 4. Ejemplo de gráfico simple de barras.....	42
Gráfico No. 5. Ejemplo de gráfico simple circular.....	43
Gráfico No. 6. Resultado del promedio general de la organización.....	53
Gráfico No. 7. Orden de prioridades de las variables.....	55
Gráfico No. 8. Promedio de choferes dentro del Clima Laboral en la empresa.....	56
Gráfico No. 9. Promedio de concesionarios dentro del Clima Laboral en la empresa.....	58
Gráfico No. 10. Comparativo de resultados entre concesionarios y choferes.....	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1. Cuestionarios a Choferes.....	76
Anexo No. 2. Cuestionarios a Concesionarios.....	79
Anexo No. 3. Empresa en General.....	82

INTRUDUCCIÓN

“Radio Taxi Hidalgo Independencia” es un sitio que inició sus operaciones por primera vez en 1996 para brindar un servicio de transporte de taxi seguro, confiable y eficiente a todo el público en Tepoztlán, Morelos.

El municipio de Tepoztlán es una joya como destino turístico popular por excelencia en el estado de Morelos, México. Con una gran afluencia turística local, nacional e internacional, Tepoztlán es considerado como un lugar místico por sus leyendas y sus tradiciones que aún se respetan por los mismos habitantes, muchas personas lo visitan ya que todo el año está lleno de festejos que la gente hace dependiendo el barrio en el que viva. Y además se celebra un afamado carnaval en el mes de febrero. Tiene una impresionante atracción turística que lo es el paisaje del Cerro del Tepozteco, este asentamiento de origen prehispánico ha seducido durante siglos a sus visitantes. Tepoztlán ha crecido en número de habitantes rápidamente y aunado a ello la afluencia turística ha aumentado cada vez más. La creciente y mayor demanda de servicios es evidente, la necesidad de transportarse dentro y fuera del municipio ha aumentado considerablemente. Tan importante ha sido el crecimiento poblacional y turístico de este municipio, que recientemente se convirtió en “Pueblo Mágico” y cuenta con una población de 41,629 habitantes según datos del (INEGI en 2010).

Fue así como empezó “Radio Taxi Hidalgo Independencia”. Con sólo unas pocas unidades de taxis que a lo largo del tiempo se fueron incrementando, estas unidades de taxis hasta llegar a tiempos actuales, donde se cuenta con 72 unidades en operación.

Con el incremento del número de unidades, por ende, se incrementó también el número de puestos de trabajo y con ello el tema de las relaciones laborales y los conflictos que han surgido en todo momento de la vida laboral entre todos los trabajadores se ha visto reflejado en su ambiente de trabajo en la organización. Esto se vuelve un tema cada vez más complicado y difícil de tratar ya que como siendo todos seres humanos cada uno es diferente con formas de pensar, personalidades, ideales, creencias y costumbres muchas veces distintas entre sí, el reto de mantener un buen ambiente de trabajo ideal y saludable, es un factor primordial para el éxito del negocio de la empresa.

Con este estudio de caso se pretende determinar los aspectos que necesitan mejorar y las acciones que se deben implantar y desarrollar para obtener un ambiente de trabajo propicio donde se lleven a cabo las actividades diarias dentro de un ambiente cómodo y productivo que sea de libre expresión de ideas, en donde las actividades a desempeñar se realicen con agrado, perseverancia y de la mejor manera en “Radio Taxi Hidalgo Independencia”.

Objetivo de la investigación

Objetivo general

1. Diseño de un programa de mejora del clima laboral en “Radio Taxi Hidalgo Independencia” con el propósito de incrementar la satisfacción de los trabajadores y conseguir su máximo rendimiento en el trabajo.

Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de campo para conocer las principales necesidades e inconformidades del personal laborando en la organización.
2. Realizar el diseño del cuestionario utilizando las variables precisas para determinar la situación del clima laboral en “Radio Taxi Hidalgo Independencia”
3. Aplicar encuestas al personal de “Radio Taxi Hidalgo Independencia” tanto a los choferes como a los concesionarios para determinar cuáles aspectos del clima laboral es necesario mejorar.
4. Elaborar las bases de datos para la sistematización del registro de las respuestas de los cuestionarios buscando su mejor análisis e interpretación de los resultados.
5. Elaborar el plan de mejora de clima laboral en “Radio Taxi Hidalgo Independencia” en base a los resultados obtenidos en el estudio previo.
6. Determinar las variables a mejorar, las acciones, el periodo de realización, los recursos a ocupar y los responsables para la realización del programa.

1. CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL RADIO TAXI INDEPENDENCIA A.C.

1.1. Historia.

Radio Taxi Hidalgo Independencia surgió hace 18 años en el municipio de Tepoztlán, Morelos, México. Fue a partir de la idea de un grupo de personas de un gremio de concesionarios que quiso formar un radio taxi en la zona ya que existía una demanda de unidades en esos tiempos.

Al inicio, el sitio estaba conformado por 15 unidades disponibles y con el transcurso del tiempo fue creciendo la demanda y con ello, la llegada y expedición de nuevas concesiones de taxis, actualmente se cuenta con 72 unidades trabajando y tratando de mantener un equilibrio con el mercado.

La central tiene su domicilio en calle Allende # 2 barrio de Sto. Domingo en el municipio de Tepoztlán.

Actualmente la demanda crece como consecuencia de que el municipio de Tepoztlán se ha extendido y se han generado nuevas y mejores oportunidades para nuestra comunidad.

1.2. Filosofía Institucional.

MISIÓN

Ser socios estratégicos de nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad y seguridad dedicada que genere resultados ganar-ganar, ganar para el cliente y la empresa.

VISIÓN

Consolidarse como una empresa reconocida en otros municipios, brindando cada día un mejor servicio, de manera eficiente. Estableciendo alianzas estratégicas comprometidas con las necesidades del cliente y en la búsqueda de un servicio cada vez más integral que nos permita alcanzar un reconocido prestigio nacional e internacional. Así como ir de la mano con el dinamismo del mundo actual y las nuevas tendencias de negocio.

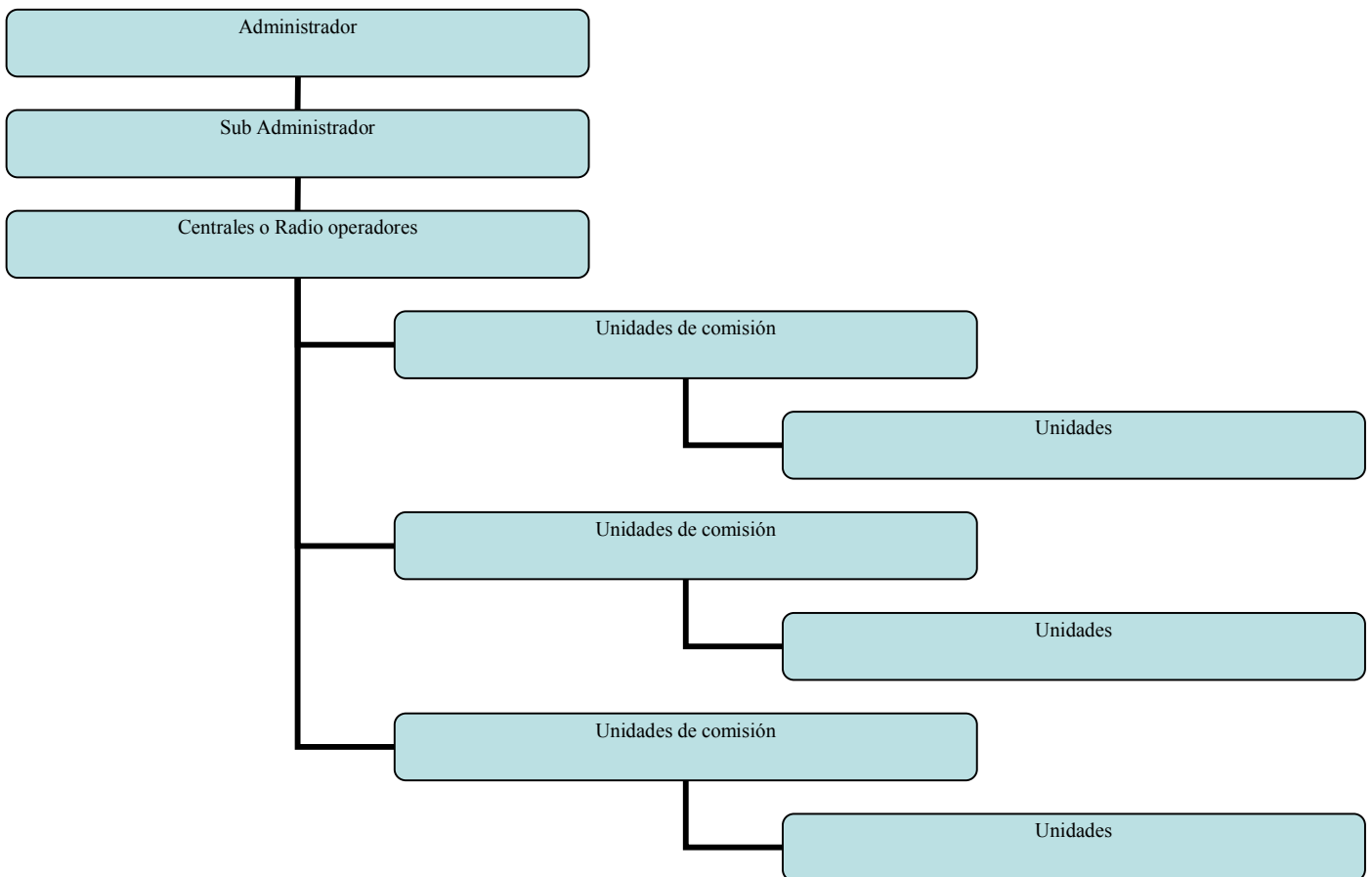
VALORES

- Solidaridad.
- Seriedad y Profesionalismo.
- Responsabilidad.
- Respeto y Cordialidad.
- Compromiso.

1.3. Estructura de la Organización.

Gráfico No. 1. Estructura Organizacional.

Fuente: Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C. 2015



1.4. Personal y unidades.

El personal se caracteriza por el apoyo de personas de la misma comunidad que radica en el mismo municipio de Tepoztlán, Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C, es fuente de empleo dentro de la comunidad, fortalece convenios y compromisos que tiene con las colonias del municipio, apoyando los usos y costumbres, brindando apoyos económicos a los trabajadores en algunas capacitaciones, cuenta con empleados a los cuales se les brindan horarios flexibles ya que estudian y trabajan, el perfil que se busca dentro de la organización es el de personas que demuestren un trabajo ético y honesto, que deseen progresar y sobresalir. Al momento que un chofer ingresa se tiene que presentar con documentación requerida y de antemano se le presentan las reglas y obligaciones que adquiere al pertenecer a la organización.

1.5. Principales clientes.

El enfoque mercadológico de la empresa se basa principalmente en la comunidad que solicita servicios de radio taxi en las distintas colonias del municipio de Tepoztlán y que por lo regular concluyen en área centro o en su caso, la gasolinera, por lo cual la gente de la comunidad toma el camión para trasladarse a lo que es la ciudad de México o zona de Cuernavaca. En segundo plano, se encuentran las personas que se trasladan a las diferentes escuelas primarias, secundarias y preparatorias del municipio. En lo que refiere el sector del turismo este se presenta principalmente los fines de semana y por consiguiente también existen otros clientes potenciales como son el sector de posadas, hoteles, restaurantes, campamentos y casas de descanso.

1.6. Características de los servicios (formas de operación).

El modo de operar se basa en procesos interpersonales. El cliente pide su servicio vía telefónica, posteriormente el operador solicita los requisitos como nombre, dirección, referencia domicilio (esto aplica en servicios de paquetería y mensajería) inmediatamente el radio operador tiene la obligación de comunicarle al compañero chofer que está mejor ubicado. La empresa cuenta con 5 bases que están distribuidas estratégicamente en el municipio para tener más cobertura, rapidez y mejor servicio; a los clientes se les proporciona los datos ya requeridos. El chofer tiene la obligación de llevar la unidad limpia y vestir con el uniforme, debe presentarse de forma amable y con cordialidad ante el cliente indicando y corroborando cuál va a ser su destino y la cuota establecida dada previamente por el radio operador a partir del tarifario estipulado de acuerdo a las distancias del recorrido. En servicios de paquetería y compras es el mismo procedimiento el cliente llama, solicita su pedido y proporciona datos de donde sean comprados para su mayor satisfacción y así brindarle un mejor servicio. Los servicios de mensajería se asemejan a los de paquetería, el prestigio que ha adquirido Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C a lo largo de sus años ha sido por la confianza de los clientes, autoridades y colaboradores de la comunidad del municipio, además que no aceptan a choferes y personal que no cuenten con buena referencia y que no tengan su documentación estipulada.

1.7. Reconocimientos.

Los reconocimientos que ha adquirido Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C, son por parte del H. Ayuntamiento del municipio de Tepoztlán en los diferentes términos por los cuales resaltan. Existe apoyo brindado a las diferentes colonias donde se tienen ubicadas las 5 bases en las actividades recreativas como días del niño, día de la mamá, navidad y reyes en la repartición de juguetes u otorgamiento de algo representativo en la comunidad, posadas; la empresa realiza esto como una muestra de fortalecer las relaciones con la comunidad del municipio en cuanto usos y costumbres del pueblo tratando de ser una empresa socialmente responsable con los clientes y comunidad.

2. CAPÍTULO 2. DE LA CULTURA AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES.

2.1. Cultura organizacional.

Cultura organizacional: modo de vida propio que cada organización desarrolla con sus miembros.

Cultura organizacional: valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas y formas de pensar. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.

Cultura organizacional:

- Condiciona al comportamiento de los miembros
- Son conscientes o inconscientes
- son acumulables en el tiempo
- Es la forma aceptada y estable de interactuar en las organizaciones.
- Es transmitida por los miembros de la organización (generación a generación)
- Conjunto de valores que son compartidos por los miembros de la organización.
- Está enraizada tanto en los éxitos (modelo que debe seguirse en el futuro) como en los fracasos (modelos que deben evitarse)
- Es el resultado de tradiciones acumuladas. No podríamos decir si es buena o mala.
- La forma de administrar es dependiente de la cultura organizacional.

¿Cómo se cambia o redefine la cultura organizacional?

El cambio no pasa solamente por cambiar las creencias, expectativas y valores de las personas, sino que los de toda la organización por otros que sean más eficaces para cumplir los objetivos y misión. No se trata de criticar y desconocer las tradiciones existentes.

¿Cómo se logra el cambio organizacional?

El cambio organizacional se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que estas sirvan como reglas del juego conocidas y aceptadas por todos en la organización. En otras palabras, es crear el comportamiento futuro de la organización.

De esto se desprende que para el do modificar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar la organización, sino que la única forma de cambiar la organización es modificando su cultura.

Si las organizaciones quieren sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y renovarse, es obligatorio que cambien su cultura organizacional.

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- 1.- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
- 2.- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- 3.- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
- 4.- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

La cultura de una organización son sus valores así como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos.

Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Se pueden considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

- La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Características diferenciadoras

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- Iniciativa individual: El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- Tolerancia del riesgo: El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- Control: Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- Identidad e integración: Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- Sistema de incentivos: El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- Tolerancia del conflicto: El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.

- Modelo de comunicación: El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

La cultura administrativa debe ser capaz de transmitir sentido de pertenencia e identidad a los miembros de la organización.

La cultura organizacional busca contar con un grupo humano de trabajo armonioso de respeto e integridad donde los miembros compartan experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, desarrollando las siguientes funciones:

- Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en la organización y resolver estos problemas colectivamente dentro de la organización
- Demostrar amplitud de criterio hacia los constantes cambios que hay en la sociedad que repercuten en la organización y moldearse junto con estos cambios en beneficio de los trabajadores y la organización.
- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
- Enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir... problemas relevantes a la organización.
- Tener como propósito el controlar y modelar a los empleados de la empresa
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos departamentales e individuales en la organización.

2.2. Comportamiento organizacional.

Trata el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

El comportamiento organizacional ayuda a que la gerencia observe el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

Factores clave del comportamiento organizacional:

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas: En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura: Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

La Administración, tiene muy claro que las relaciones aparecen en todo momento en la vida de cualquier ser humano, todos estamos conectados extremando relaciones. Estas relaciones existen porque necesitamos de otros para apoyarnos mutuamente y así lograr nuestros objetivos. Desde la relación de un pequeño con su padre hasta la de un administrador con sus empleados, las relaciones son un aspecto penetrante de la vida moral.

Todo el personal que conforma la organización debe esforzarse y trabajar hacia el logro de los objetivos personales como colectivos, Una buena organización tiene al mejor personal con el deber profesional de una indeclinable obligación de convertirse en medio ejecutor del imperativo categórico de su investidura. Para ello le es ineludible disciplinar sus actuaciones técnicas y científicas, perfeccionar su carácter y fortalecer su conducta dentro de las normas éticas.

Son deberes profesionales dentro de una organización, entre otros, los siguientes: honradez, honestidad, estudio, investigación, cortesía, probidad, independencia, discreción, carácter, distribución del tiempo, equidad en el cobro de honorarios, prestigiar la profesión, cuidar de su cultura, puntualidad, solidaridad, etc.

En el comportamiento organizacional converge la cultura organizacional que es el modo de vida propio que cada organización desarrolla con sus miembros.

En la cultura organizacional se encuentran los valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.

2.3. Desarrollo organizacional.

Idalberto Chiavenato lo define como:

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

Desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático.

- Tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente.
- No es una teoría administrativa, es un movimiento que aplica las ciencias del comportamiento a la administración. (Teoría del comportamiento organizacional dirigido al enfoque sistémico)
- El DO Potencia el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones.
- El concepto de Desarrollo Organizacional está íntimamente ligado al concepto de cambio y la capacidad de adaptación que tenga la organización al cambio.

Desarrollo organizacional

(El cambio organizacional planeado)

El concepto de desarrollo organizacional es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura inter grupal), con la asistencia de un consultor – facilitador y el

empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento , incluidas la acción y la investigación.

El desarrollo organizacional implica los cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, es decir, cambiar la cultura organizacional.

Las etapas del proceso D.O, son las siguientes: Fuente: (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2009)

- Decisión de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio.
- Diagnostico inicial realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia de la organización, permite determinar qué modelo de D.O. es necesario implementar.
- Recolectar los datos mediante la investigación, evaluación de la cultura, obtención de datos y relaciones de problemas en el comportamiento.
- Retroalimentación de datos y confrontación.
- Planeación de acciones y solución de problemas. En esta etapa se utilizan los datos para fundamentar los cambios y el tiempo de implementación.
- Desarrollo de equipos, el consultor debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la integración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos (interacción inter grupal), motivando la abierta comunicación y la confianza, conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.
- Desarrollo inter grupal, en esta etapa los grupos se confrontan y así mejorar las relaciones inter grupales.
- Educación y seguimiento, en esta etapa se evalúan los resultados de los esfuerzos del D.O. también se desarrollan programas complementarios en las áreas que sean necesarios lograr resultados adicionales.

Dentro del campo de Desarrollo Organizacional (D.O) se fortalece el funcionamiento, desarrollo y efectividad del personal laboral. El esfuerzo libre e incesante de la gerencia y de todos los miembros en hacer creíble, sostenible y funcional el trabajo, actividades que desempeñen día con día en el tiempo poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo desde la institucionalidad.

El DO en una organización sirve como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización.

Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

Los cambios son constantes e inevitables y se presentan en todo momento. En el DO, los agentes de cambio que genera su desarrollo enfatizan valores básicos como.

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano. 2009)

- Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
- Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.
- Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.

- Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.
- Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

DO se puede dividir en tres etapas principales que son:

- 1.- Diagnóstico inicial.
- 2.- Recopilación de datos.
- 3.- Intervención.

- 1.- Diagnóstico inicial.

La gerencia determina las razones por la baja productividad o el por qué los empleados están insatisfechos. Una vez que se identifican el problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

- 2.- Recopilación de datos.

La etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Poseen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

3.- Intervención.

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados. La intervención puede incluir un retiro que dura de dos a cuatro días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento.

Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

Existen técnicas de desarrollo organizacional basadas en diagnosticar problemas y provocar cambios en la conducta de la organización. Tres de las técnicas más importantes son las siguientes: Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano. , 2009)

- 1.- La retroinformación con base en una encuesta.
- 2.- La formación de grupos.
- 3.- Los círculos de calidad.

- 1.- La retroinformación con base en una encuesta.

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

El cuestionario suele preguntar a los miembros sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la

eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas.

Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario.

- ¿Está escuchando la gente?
- ¿Se están generando ideas nuevas?
- ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales?

Se puede esperar que las respuestas a este tipo de preguntas lleven al grupo a ponerse de acuerdo en cuanto al compromiso con diversas acciones que remediarán los problemas que se identifican.

2.- La formación de grupos.

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le presta bastante atención a la creación de equipos que en una organización se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes.

En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación de la organización (grupos de mando) así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del

equipo, las relaciones informales, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

3.- Los círculos de calidad.

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y de calidad.

2.4. El clima laboral y sus variables.

¿Qué es el clima laboral en una organización?

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera socio psicológica particular de la organización. Este clima es percibido distintamente entre los miembros de la organización, pero hace que la organización sea única e influya sobre los miembros.

El clima laboral en una organización está conformado por factores tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos (factores estructurales). Asimismo, están las actitudes y formas de comportamientos sociales estimulados o reprimidos (factores sociales).

En consecuencia, el concepto de clima organizacional se relaciona con aspectos formales e informales, sistema de control, procedimientos, normas y relaciones existentes al interior de la organización.

En el mundo de las empresas, a menudo se encuentran muchos conceptos que fueron creados para ayudar a entender mejor ciertos aspectos dentro de los negocios.

Uno de estos conceptos que resulta muy útil por la información que proporciona es el clima laboral. Cuando se trata de meteorología, el clima se refiere al conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo, en una región geográfica específica.

Asimismo, el clima laboral se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar.

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano. 2009)

El clima laboral ha sido largamente estudiado, siendo uno de los primeros estudios al respecto el realizado en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago, por Elton Mayo. En este estudio, se dividió al personal en grupos experimentales y se les sometió a cambios deliberados en la iluminación. Fuente: (Münch Galindo, 2006)

La productividad subió, mas no de manera uniforme, pues la productividad subía, si se aumentaba la intensidad de la luz o si se disminuía. Posteriormente, hicieron otras pruebas, como aumentar el sueldo a algunos de los grupos, cambiar el descanso para otros, reducir la jornada laboral, etc. La productividad volvió a aumentar, más sin embargo, no de manera uniforme, y crecía o disminuía con el paso del tiempo.

Los investigadores se encontraban sumidos en un misterio, mas como dice la navaja de Ockham: “la explicación más sencilla tiende, generalmente, a ser la correcta”. Tomando este precepto en cuenta, los investigadores concluyeron que el personal aumenta su productividad cuando se les demuestra un “genuino interés”.

Esto no significa que el ambiente físico no importe. ¿Cuántas veces no visitamos oficinas en donde el mobiliario tiene prácticamente 50 años, la pintura está en pésimas condiciones o la iluminación y ventilación es inadecuada? Esto además de generar decepción entre los empleados comunica al exterior un claro desinterés y falta de profesionalismo de la compañía en cuestión.

Dejando de lado factores como la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso del mismo o las leyes laborales, el empresario que se interese realmente por

el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en su negocio.

El clima laboral de una organización es de vital importancia para el éxito de la misma. Por ejemplo cuando hay competencia desleal entre los compañeros tarde o temprano esto repercutirá tanto en el clima laboral como en los resultados de la organización.

Para ayudar a comprender este tema, se cita el siguiente ejemplo:

Fuente: (Goetsch, 2006)

María había mostrado tener capacidad para tener a cargo las funciones de liderazgo y conocimiento técnico para ordenar una sección de nuestro departamento; sin embargo, al ejercer el puesto se comenzó a observar cómo algunos compañeros en un afán oculto de “ayudar al proceso” comentaban sobre cada error de María.

Ayudar al proceso entre comillas, porque con el tiempo se puede identificar que la intención fuera de apoyar al nuevo líder y aportar al mejoramiento del proceso o servicio, el mensaje es “no sería mejor que yo estuviera a cargo”.

“en el segundo caso la persona que critica sólo expone lo que está mal, dejando al líder o jefe del departamento hacer algo al respecto”.

La competencia desleal entre compañeros suele no ser tan obviamente desleal, en otras palabras, fácilmente observable; sino que requiere hacerse algunas preguntas y detallar intenciones secundarias. Una buena pregunta inicial sería

¿Conlleva esto alguna solución propuesta que beneficie a la persona juzgada o solamente contiene crítica que exige hacer algo al respecto?

Lo que se conoce ampliamente como crítica constructiva vs crítica destructiva. En el primer caso la persona que critica se puede ofrecer directamente o indirectamente a ayudar a la persona criticada, así por ejemplo, puede explicarle a la persona criticada el porqué no se está realizando un trabajo adecuado y cuáles podrían ser soluciones

alternas o podría facilitar por otros medios una solución, en el segundo caso la persona que critica sólo expone lo que está mal, dejando en el líder o jefe del departamento hacer algo al respecto.

En el caso expuesto, una vez identificado que la intensión no beneficiaba a la persona juzgada, nos fue fácil identificar una rivalidad, a partir de ahí nacen nuevas formas de solucionar la competencia desleal. Fuente: (Goetsch, 2006)

Incluso esta rivalidad no era personal, sino era hacia el cargo; las personas que por antigüedad esperaban ser las seleccionadas para el cargo, eran quienes ahora se convertían en “receptores” del más mínimo error. La antigüedad en esta empresa era algo totalmente respetado, por ello estas personas se sentían en todo el derecho de llevar el cargo, más allá de poseer el liderazgo y habilidades requeridas. Por lo tanto se descubre un elemento fundamental en el mantenimiento de la rivalidad: El sistema. Un sistema que apoyaba (indiferentemente de las habilidades) las preferencias.

Alguien que desea beneficiarse o sobresalir perjudicando a otro o exponiendo las faltas de otro, son un resultado de las conductas que se han recompensado, cuando gustaría pensar que solamente se trata de un aspecto de educación de la persona, es difícil aceptar que como líderes también se tiene co-responsabilidad y que el temor, el egoísmo y la envidia de la persona no son la única explicación.

Las preferencias son un camino fácil para que florezcan, ya que al gozar de esta distinción nadie querrá perderla. Cuando llegan personas virtuosas y que de alguna forma amenazan con ser mejores, algunas estrategias no tan obvias se ponen en acción como no facilitar la ayuda necesaria, limitar la información o herramientas o la anteriormente mencionada, criticar el trabajo del otro.

¿Qué se está recompensando?

Es la pregunta clave cuando se tiene comportamientos contraproducentes a lo que se desea (Muró, 2009), a veces se desea trabajo en equipo pero se recompensa al empleado del mes, se quiere que los empleados se comuniquen con los jefes pero estos están generalmente ocupados, se desea creatividad e innovación pero se castiga a quien

se sale de las reglas, se desea cooperación entre todos pero son evidentes las preferencias, así se puede estar inmersos en un sistema que fomenta la competencia contra compañeros, sentirse observados, reservarse conocimientos, se delimitan responsabilidades y se observa incluso casos donde se crean coaliciones que perjudican a una o varias competencias.

“Como líder organizacional también se está fomentando la competencia desleal al dejar de hacer o dejar de poner atención a determinados detalles”. Fuente: (Goetsch, 2006)

Como líderes del sistema (organización) se debe cuestionar no sólo acerca de los procedimientos ya establecidos sino también ¿qué se está recompensando con actitud frente a estas circunstancias? Porque tal como lo exponía Frederick Skinner (1953) “hagamos o dejemos de hacer estamos recompensando algo”

Por ejemplo, un empleado ha comentado sobre alguna circunstancia hostil, pero el jefe está demasiado ocupado ¿se es responsable de alguna medida de ese ambiente hostil? Si no se pudo ocupar, se recompensó en el hecho de “hacerse el de la vista gorda”, no debe ser extraño que ante circunstancias similares las personas prefieran callar, que es tan malo como la crítica destructiva.

En fin, se debe ser conscientes hasta qué punto (aunque no sea la intención) como líder organizacional también se está fomentando la competencia desleal al dejar de hacer o dejar de poner atención a determinados detalles que hayan permitido tener una cultura de equipo basada en “mostrarme yo” en lugar de ayudarnos todos.

Cuando la lucha es entre compañeros la verdad es que todos están perdiendo, porque cuando sobresalen algunos; son tan sólo algunos los que terminan dando su mejor esfuerzo, terminamos con un proceso de servicio o producto rígido donde cada quien se reserva la experiencia aprendida para sí mismo y si la competencia externa (otras empresas) lo están haciendo mejor y comienzan a ganar terreno en el campo, la organización está perdiendo, por lo que si los líderes deberían estimular la competencia debería ser la competencia externa, donde como grupo se pueda estar enterados de lo que la competencia está haciendo con el fin de poder saber qué se necesita lograr como

organización, así las recompensas o cualquier incentivo se aprovecharía mejor si está relacionado con acciones y resultados que aporten como grupo un mejoramiento.

Las variables que inciden en las acciones para fomentar un buen clima laboral pueden ser diversas y variadas dependiendo del contexto de cada situación y cada organización sin embargo expertos en Recursos Humanos coinciden en afirmar que para que las organizaciones empresariales de cualquier tamaño progresen, es fundamental generar un buen clima laboral. Por esa razón, resulta vital que el ámbito de trabajo sea agradable y estimulante para todos.

Un buen ambiente contribuye a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y por ende, personas más felices.

En este sentido, estudios de clima laboral realizados por la empresa Hay Group Insight, demuestran que los trabajadores altamente envueltos con su organización pueden mejorar el rendimiento empresarial hasta en un 30 por ciento y tienen más del doble de posibilidades de sobrepasar las expectativas de rendimiento que sus compañeros sin compromiso alguno. Fuente: (Bateman, 2005)

Por lo anterior, y dada la creciente competencia, resulta imprescindible que todas las empresas, pero sobre todo las pequeñas y medianas, cuenten con estrategias de motivación laboral que brinden a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

Acciones que fomentan un buen clima laboral en las organizaciones:

Fuente: (Bateman, 2009)

1. Acercarse a los empleados y ganarse su confianza. Empezar con detalles sencillos, como agradecer a las personas del equipo por su labor y reconocer sus aciertos. Estos pequeños cambios, alentarán a otros a hacer lo mismo y se sentirán tranquilos de acudir al jefe cuando tengan alguna duda, nuevas ideas o inquietudes.

2. Darse tiempo para poder escuchar. Con esto se logra no sólo obtener ideas para mejorar el desempeño en las distintas áreas, sino que se podrá reconocer los problemas, las personas que restan valor a la organización y todos aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

3. Manejar apropiadamente las crisis. Cuando las cosas se ponen difíciles en la empresa, mantener la calma, el orden y el entusiasmo es vital para el clima laboral. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la compañía.

4. Recordar que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta. Si se desea implementar algún cambio en algún departamento, preguntar a los trabajadores sobre el mismo, o si se siente que algo no está funcionando como debería, cuestionar a las personas sobre las razones y pedirles que propongan soluciones.

5. Fomenta el respeto ante todo. Es difícil imaginar que todos los integrantes de una empresa se van a llevar completamente bien, por ello es muy importante promover la tolerancia, el respeto y la armonía entre el personal.

Cambios simples pueden hacer una gran diferencia, empleados satisfechos son empleados productivos. Desarrollar un clima laboral favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios: los trabajadores aportan su mejor desempeño a la empresa, se crean sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

El clima laboral es un concepto producido por la unión por múltiples variables, por lo que mejorarlo supone tomar conciencia de la necesidad de tomar medidas integrales y perdurables orientadas a la eficiencia, mediante la creación de relaciones laborales "saludables" y de una buena gestión de los recursos humanos.

Para lograrlo, los empleados deben sentirse involucrados con los objetivos organizacionales, algo que es imposible si no se crean equipo e incentivamos las conductas deseadas. De esta manera, lo más importante no son solo los resultados sino

la manera en que se llega a ellos, ya que la empresa se sustenta en su valor humano y en la motivación de sus empleados.

No se habla de plantear una gestión paternalista, sino de preocuparse por crear unas condiciones laborales adecuadas para el desempeño del trabajo, centrándose en algunas claves fundamentales:

- Comunicar.
- Delegar funciones y responsabilidades.
- Formar.
- Valorar el esfuerzo.
- Crear equipos.
- Asignar tareas y funciones específicas a cada puesto.
- Hacer seguimiento del rendimiento.
- Establecer objetivos e incentivos.

Ahora bien, para que el clima laboral se cimiente, la empresa y sus dirigentes deben ser los primeros en predicar con el ejemplo. Es decir, ser responsables de sus funciones, no actuar de forma arbitraria, regirse por las normas, respetar los procedimientos y ser los que transmiten la cultura organizacional desde la base a la cúpula, alimentándose de las sugerencias, quejas y comentarios de los empleados.

Un buen liderazgo es imprescindible para lograrlo, entendiéndose como una labor no sólo de mando sino también de servidumbre ejercida por una persona a un grupo de trabajo.

De este modo, la empresa debe facilitar que los líderes (naturales o conferidos por su posición en el organigrama) cuenten con las herramientas necesarias para llevar a sus equipos hacia el éxito común.

Todos los esfuerzos que se hagan para lograrlo deben ser reconocidos y premiados, pues es la manera más directa de implicar a los trabajadores dando un claro mensaje: el beneficio común se traduce en beneficios individuales. Por tanto, el foco del esfuerzo se dirige a cumplir los objetivos empresariales (siempre con metas realistas y cuantificables).

Se debe tomar conciencia de la importancia de la comunicación, no sólo de los valores y objetivos de la empresa, sino entre los miembros de la misma. Comunicación horizontal y vertical, aquí está el cemento de un equipo.

Gilmar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima laboral son:

- 1.- Variables de ambiente físico.
- 2.- Variables estructurales.
- 3.- Variables del ambiente social.
- 4.- Variables personales.
- 5.- Variables propias del comportamiento organizacional.

Las variables anteriormente mencionadas especifican el clima laboral por medio de la percepción que los empleados tienen de ellas en la organización.

¿Cómo mejorar el clima laboral de una organización?

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

¿Qué tan relevante e influyente es la personalidad en el clima laboral en México?

Es de mucha importancia tomado en cuenta los datos de estudio en México que revelan que la actitud e interacción de las personas, dan vida a los grupos que conforman una institución provocando un buen clima laboral según el comportamiento de los miembros. En México 8 de cada 10 conflictos laborales se resuelven por la vía conciliatoria. Y sólo 3 de cada 10 mexicanos están libres de los daños causados por el estrés. Y 60 % de la productividad del empleado se pierde en un ambiente de acoso laboral u hostigamiento.

Fuente: (INEGI 2010)

Con estos datos sobre la situación del clima laboral y organizacional actual se puede partir a realizar un caso de estudio en pos de diseñar e implementar propuestas, técnicas y estrategias de mejora.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

Dentro de las variables estudiadas en el clima organizacional se encuentra:

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano. 2009)

- Motivación.
- Comunicación.
- Trabajo en Equipo.
- De sentido de pertenecía.
- Liderazgo.
- Relaciones.

- Implicación.
- Organización.
- Reconocimiento.
- Remuneraciones.
- Igualdad.

De Motivación:

Realizar actividades recreativas, culturales y/o deportivas para que el personal participe y se integre, así como también capacitar al personal para que realice mejor su trabajo.

De Comunicación:

Organizar y convocar sesiones de grupo donde se expongan los comentarios, inquietudes, preguntas y opiniones de los colaboradores para fomentar una comunicación efectiva que sea clara y oportuna en la organización.

De Trabajo en equipo:

Cuando se presenta un problema de trabajo todos los involucrados aportan opiniones de solución las cuales son valoradas y tomadas en cuenta y cuando se presenta un problema personal el sitio brinda su total apoyo mientras lo resuelve.

De sentido de pertenecía:

Se brinda al personal capacitación e información que prestigie a la organización, así como apoyo personal a los trabajadores y sus familias, la organización se solidariza y apoya a cada uno de los miembros en problemas personales y ayuda a resolverlos. Busca que los salarios sean lo mejor remunerados para el progreso de ellos y sus familias.

Liderazgo:

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa. Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo.

Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en el. Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma. No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

Relaciones:

Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto vigile las relaciones, y esté atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

Implicación:

Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No está de más mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Organización:

Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

Reconocimiento:

En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral.

Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Remuneraciones:

En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto sólo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y con base en esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Igualdad:

Ante la ley, todos son iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, busque otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Trate de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca

es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas. Una manera de descubrir el clima actual que reina en su empresa es realizando un diagnóstico de clima laboral. Este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización. Como empresario, es necesario estar interesado en generar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan crear las relaciones adecuadas entre el personal.

No hay que confundir el respeto y la empatía con la camaradería, pues es claro que una empresa no es (regularmente) un lugar con ambiente de fiesta. Sin embargo, es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al realizar sus actividades.

Para finalizar, se citan las palabras de un empresario, que realmente logró crear una empresa en donde el ambiente laboral es increíble. La empresa se encuentra incluida en la lista de Forbes 100 y su marca es una de las tres más reconocidas del mundo junto con Coca-Cola y Nike: "Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo. Pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad" - Walt Disney. Fuente: (Michael, 2002).

2.5. Cuestionarios para medir clima laboral.

La Encuesta de clima organizacional es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del Clima Organizacional de la empresa;

Resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados. Un adecuado clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa con buen desempeño y otra con bajo desempeño.

La información obtenida permitirá poder definir políticas y acciones para retener, motivar y comprometer al personal.

¿Qué mide un cuestionario de clima laboral?

- Trabajo en equipo: Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.
- Motivación y satisfacción: Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.
- Comunicación: Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.
- Liderazgo: Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.
- Valores, cultura y orgullo: Evalúa si la misión, visión y valores de la empresa si encuentran presentes en el día a día del trabajador.

Beneficios del cuestionario para medir el clima laboral.

Existe una relación entre la mejora del desempeño financiero de una empresa y un clima organizacional saludable, por lo tanto el “Capital Humano” es uno de los asuntos más relevantes de la Dirección.

Fuente: (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2009)

Empleados motivados llevan a la empresa a:

- Reducir la rotación de personal,
- Incrementar la productividad hasta en 38%,
- Mejorar hasta en 27% la utilidad neta, y
- Mejorar el ambiente de trabajo.

Y como consecuencia de lo anterior, se podría:

Fuente: (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2009)

- Mejorar el desempeño financiero de una empresa,
- Mejorar la competitividad de la empresa a través de la administración del talento humano, y
- Mejorar la utilidad neta.

La retroinformación con base en una encuesta enfocada a procesos se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

2.6. Escalas cualitativas y cuantitativas para la medición del clima laboral.

En el enfoque de procesos, la escala de valoración se realiza considerando una valoración cualitativa y se le asigna una escala cuantitativa como se muestra a continuación:

Tabla 1. Escalas cualitativas y cuantitativas para medir el clima laboral.

Escala cualitativa	Escala cuantitativa
Siempre / Sí	10 puntos
A veces	8 puntos
Nunca / No	6 puntos

Fuente: (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos. 2002)

Es importante destacar que en el cuestionario sólo se incluye la escala cualitativa, esta escala: Permite obtener un resultado más confiable que si se cuestiona directamente a los trabajadores en función de si están satisfechos / insatisfechos, pues generalmente manifiestan temor a sentirse evidenciados.

Se decide esta escala en función de con qué frecuencia se manifiestan los aspectos que inciden en que los trabajadores se sientan satisfechos con su clima laboral. Lo que siempre ocurre les garantiza satisfacción y lo que jamás sucede les provoca insatisfacción.

Para facilitar el llenado del cuestionario se considera en las alternativas extremas poner SIEMPRE / SÍ y NUNCA / NO, porque para responder algunas preguntas, resultan más cómodas las escalas SÍ y NO.

En la escala cuantitativa: Se asume esta escala considerando que un clima laboral aceptable es aquel que garantiza una satisfacción promedio superior a 8 puntos, es decir, el personal está parcialmente satisfecho con el clima laboral, significa que en general, las variables se garantizan siempre o en algunas ocasiones.

Por tanto, esta escala responde a la siguiente interpretación:

Tabla 2. Resultados promedio de la escala cuantitativa del clima laboral respecto a su significado.

Resultados promedio del clima laboral	Significado
9.01 – 10 puntos	Muy Bien. (SALUDABLE).
8.01 – 9 puntos	Bien. (ESTABLE).
7.01 – 8 puntos	Regular. (ENFERMA).
6.01 – 7 puntos	Deficiente. (EPIDEMIA).

Fuente: (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos. 2002)

2.7. Muestreos probabilísticos para el diagnóstico del clima laboral.

Para diagnosticar el clima laboral, de ser necesario se recomienda el muestreo aleatorio estratificado porque garantiza confiabilidad estadística, representatividad de los estratos y proporcionalidad de las muestras obtenidas en cada uno de ellos.

2.8. Determinación de tamaños de muestra. Usos de programas computacionales.

Para determinar el tamaño de muestra se han diseñado varios programas de computación que se sustentan en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1-P)}{(E/Z)^2 + [P(1-P)/N]}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

P: Proporción de la población que posee la característica de interés. Se expresa como un valor de probabilidad.

z: Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza. A partir de un nivel de confianza dado se determina el estadígrafo z en la tabla de distribución normal.

E: Error o máxima diferencia entre la proporción de muestra y la proporción de la población que se está dispuesto a captar en el nivel de confianza señalado. Ejemplo: Se considera 5 %, es decir, E = 0.05.

N: Tamaño de la población.

Uno de los programas es el VISTRAIN que facilita el análisis simultáneo de varios escenarios de muestras con vistas a tomar decisiones con respecto a las condiciones de muestreo que más convienen en función de los intereses y recursos de la organización.

2.9. Uso de herramientas para procesar cuestionarios y visualizar resultados.

Las herramientas que se podrán utilizar para recopilar la información y procesar los resultados tomando decisiones partir de los mismos son las siguientes:

- Hojas de verificación y control o gráficos de tarjado.
- Gráficos simples.
- Estratificación.

Herramienta fundamental para la recolección de los datos que provienen de determinadas observaciones. La información se puede recopilar por:

Áreas, departamentos, sedes. Por variables, reactivos, atributos.

Se diseña una hoja Excel para recopilar la información por los dos criterios simultáneamente.

Gráfico de Hojas de verificación y control o gráficos de tarjado.

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo:

Análisis por línea de quejas:

Línea de quejas	Días															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Tiempo	II	-	II	-	-	II	I	II	III	-	II	II	IIII	-	III	23
Costo	II	-	III	-	II	III	-	II	III	III	III	IIII	-	-	-	25
Total	4	-	5	-	2	5	1	4	6	3	5	6	4	-	3	48

Gráfico No. 2. Ejemplo de gráfico de hojas de verificación y control o tarjado.

Gráficos simples.

Se usan para representar figuras o esquemas que respondan fielmente a determinados datos recopilados. Se utilizan para hallar tendencias o mostrar información de forma clara.

Pueden ser:

Poligonal: Cada dato se señala por un punto, la relación de todos ellos mediante líneas rectas da lugar al gráfico. Permite visualizar tendencias del comportamiento.

De barras: Constituido por barras o columnas cuyas alturas representan las cantidades que se quieren señalar. Son conocidos también como histogramas.

Circulares (también conocidos como gráficos de pastel): Se emplean para expresar la proporcionalidad de las partes de un todo. No se recomiendan en diagnósticos de clima laboral.

Gráfico simple poligonal.

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo:

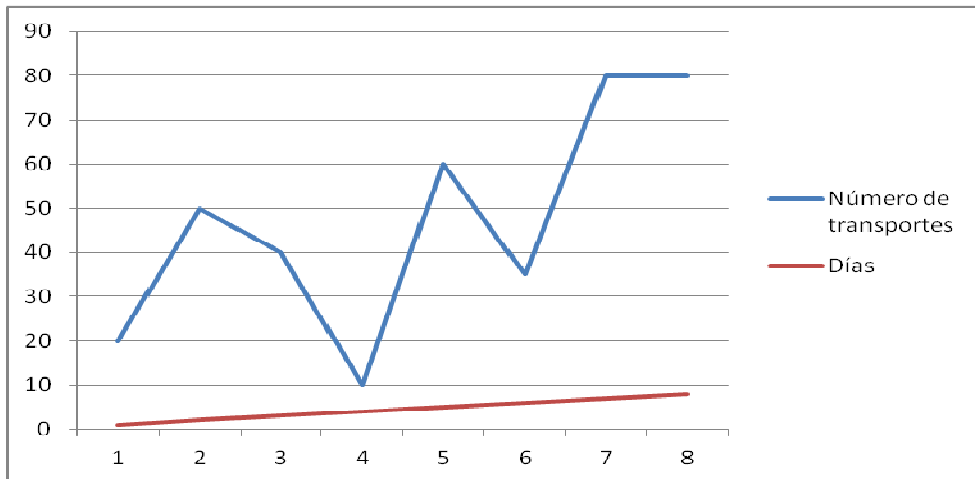


Gráfico No. 3. Ejemplo de gráfico simple poligonal.

Gráfico simple de barras.

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo:

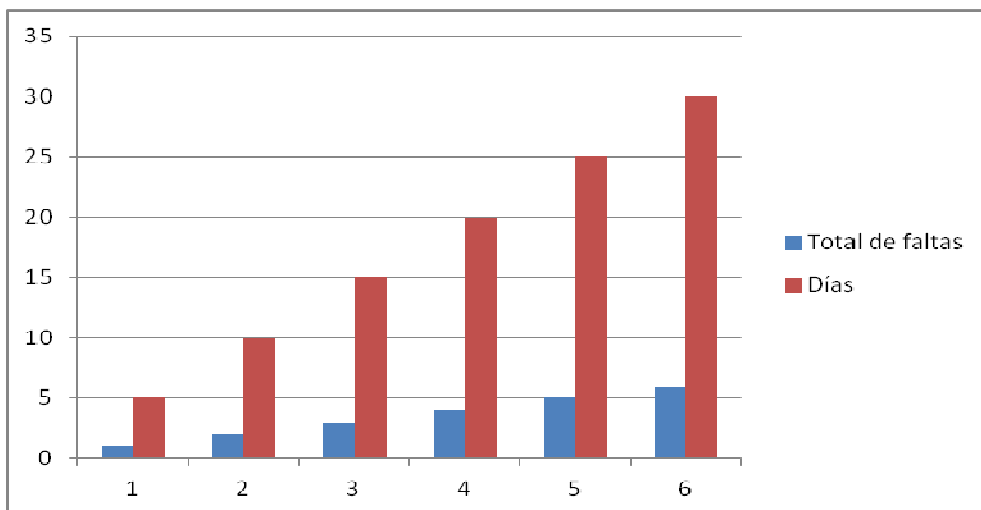


Gráfico No. 4. Ejemplo de gráfico simple de barras.

Gráfico simple circular

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo:

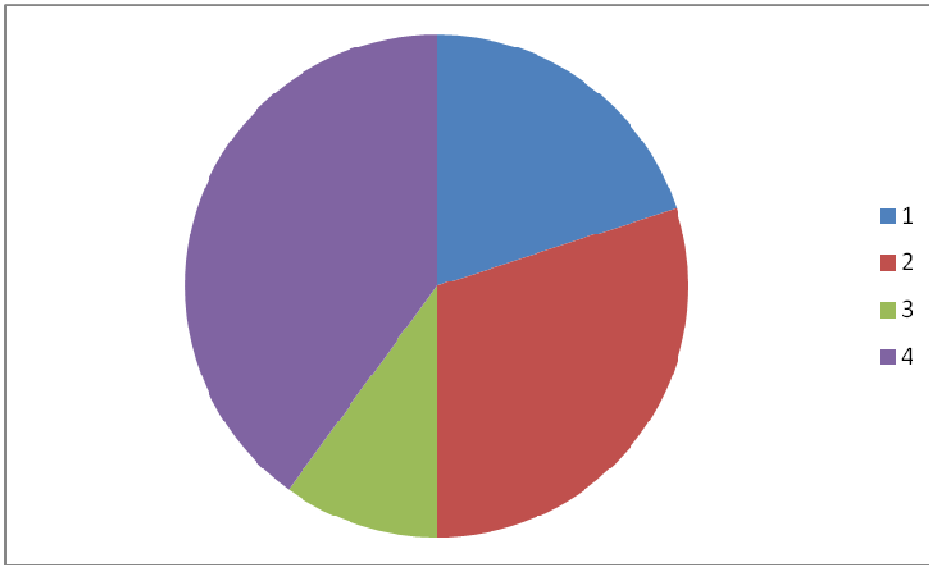


Gráfico No. 5. Ejemplo de gráfico simple circular.

Estratificación.

Consiste en estratificar los datos, separarlos en estratos o grupos. Se utiliza para clasificar datos e identificar su estructura o afinidad. Se puede aprender más de un histograma al estratificarlo. Se confeccionan tantos histogramas como criterios de estratificación se tengan definidos.

3. CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.

3.1. Diseño del cuestionario.

La realización del diseño de cuestionario, surgió a partir de que la administración en Radio Taxi Hidalgo Independencia, se interesó en investigar y allegarse de información que pusiera de manifiesto aspectos que estuvieran afectando el clima laboral de la organización, esta fuente de información se obtuvo principalmente al observar a los propios empleados y su interacción entre ellos y de fuentes externas como lo son algunos clientes. Después de la información obtenida se logró detectar anomalías como la falta de motivación en el personal así como una serie de mal entendidos, mala comunicación que está afectando el clima laboral dentro de la empresa, por lo siguiente se seleccionaron aspectos a evaluar muy específicos para que fueran sujetos de estudio y poder determinar las variables que se desprendieran de estos aspectos a evaluar. Se establecieron nueve variables: Sentido de pertenencia, Comunicación, Manejo de conflictos, Motivación, Evaluación del desempeño, Trabajo en equipo, Estimulación, Liderazgo y Estrés ocupacional. También se estableció una escala de calificación para medir los resultados de estas variables que son: Siempre (Sí), A veces (No se). Y Nunca (No). Estableciendo esto se dispuso a realizar el diseño de cuestionario quedando de la siguiente forma:

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Fecha de aplicación: Noviembre de 2014.

Este cuestionario es anónimo y tiene como objetivo evaluar el clima laboral en nuestra organización. Tu opinión es muy importante por lo que solicitamos tu colaboración contestando con objetividad todas las preguntas. ¡Muchas gracias!

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA DE CALIFICACIÓN		
	Siempre / Sí	A veces / No sé	Nunca / No
SENTIDO DE PERTENENCIA			
1. Recomendamos la empresa como un buen lugar para trabajar.			
2. Si te ofrecen otro empleo con igual salario y condiciones, te quedarías en la organización.			
3. Cuando escuchas alguna opinión negativa sobre tu organización, aportas argumentos para intentar cambiarle el criterio a quien lo emitió.			
COMUNICACIÓN			
4. La comunicación en la organización es abierta, clara y oportuna.			
5. La comunicación en la organización es oportuna.			
MANEJO DE CONFLICTOS			
6. Confías en las actitudes de tus directivos y compañeros.			
7. Cuando aparecen desacuerdos entre los trabajadores y los directivos por asuntos de trabajo, se reconocen y respetan todos los puntos de vista.			
8. Cuando hay un conflicto entre los trabajadores y la organización, estos se resuelven satisfactoriamente para ambos.			
MOTIVACIÓN			
9. Se realizan actividades recreativas, culturales y/o deportivas, suficientes para que el personal participe y se integre.			
10. Has recibido capacitación que te ha servido para mejorar tu trabajo.			

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA DE CALIFICACIÓN		
	Siempre / Sí	A veces / No sé	Nunca / No
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
11. Se dan a conocer los procedimientos para la evaluación del desempeño laboral.			
12. El proceso de evaluación del desempeño es justo y objetivo.			
13. Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para reconocer el trabajo o para sugerir mejoras cuando hay dificultades.			
TRABAJO EN EQUIPO			
14. Cuando existe un problema de trabajo, se cuenta con la opinión de los involucrados para tomar decisiones.			
15. Cuando tienes algún problema personal, el sitio te apoya mientras lo resuelves.			
ESTIMULACIÓN			
16. Los directivos reconocen cuando alguien está haciendo bien su trabajo y se lo expresan.			
LIDERAZGO			
17. Los directivos alientan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en correspondencia con sus puestos y funciones.			
18. Los directivos se preocupan por el desempeño del trabajo, se involucran y orientan cómo mejorarlo.			
19. Tienes confianza en tus jefes para hacerles alguna propuesta de mejora en cuanto a sus actividades o al funcionamiento del área.			

ESTRÉS OCUPACIONAL			
20. El trabajo se distribuye equitativamente para todos.			
21. El ambiente de trabajo es agradable y relajado pero sin perder la disciplina laboral.			
22. Se respeta tu horario de trabajo.			

3.2. Definición de escalas cualitativas y cuantitativas.

La escala de valoración en Radio Taxi Hidalgo Independencia AC, se realizó considerando una valoración cualitativa y asignando una escala cuantitativa. (Ver Tabla 1. Escalas cualitativas y cuantitativas para medir el clima laboral. Página 37).

En el cuestionario sólo se incluyó la escala cualitativa esta escala permitió obtener un resultado más confiable que si se hubiese cuestionado directamente a los trabajadores en función de si están satisfechos ó insatisfechos, para evitar en ellos algún manifiesto temor a sentirse evidenciados.

La escala cuantitativa permitió obtener la interpretación de los resultados promedio del clima laboral con base a su significado. (Ver Tabla 2. Resultados promedio de la escala cuantitativa del clima laboral respecto a su significado. Página 38).

Para que resultara más cómodo y facilitar el llenado del cuestionario se consideraron las siguientes escalas de calificación:

(Sí) que representó el puntaje máximo de 10 puntos, (No sé) representó 8 puntos y (No) representó el mínimo con 6 puntos.

3.3. Adaptación del cuestionario diseñado para su aplicación buscando mayor objetividad.

Una vez diseñado el cuestionario se eliminaron los nombres de las variables y se dispersaron los reactivos para que los empleados al contestar el cuestionario no conocieran las variables que se estuvieran evaluando y solamente se limitaran a plasmar con imparcialidad y en base a su criterio lo que perciben del clima laboral en la organización. Esto se hizo con la intención de buscar mayor objetividad en los resultados. Se adaptó el cuestionario de la siguiente forma:

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA DE CALIFICACIÓN		
	Sí	No sé	No
1. Confías en las actitudes de tus directivos y compañeros			
2. La comunicación en la organización es oportuna.			
3. Cuando aparecen desacuerdos entre los trabajadores y los directivos por asuntos de trabajo, se reconocen y respetan todos los puntos de vista.			
4. Se respeta tu horario de trabajo.			
5. Si te ofrecen otro empleo con igual salario y condiciones, te quedarías en la organización.			
6. Recomendas la empresa como un buen lugar para trabajar.			
7. Cuando escuchas alguna opinión negativa sobre tu organización, aportas argumentos para intentar cambiarle el criterio a quien lo emitió.			
8. Cuando hay un conflicto entre los trabajadores y la organización, estos se resuelven satisfactoriamente para ambos.			
9. Se dan a conocer los procedimientos para la evaluación del desempeño laboral.			

10. El proceso de evaluación del desempeño es justo y objetivo.			
11. Se realizan actividades recreativas, culturales y/o deportivas, suficientes para que el personal participe y se integre.			
12. Los directivos alientan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en correspondencia con sus puestos y funciones.			
13. Cuando tienes algún problema personal, el sitio te apoya mientras lo resuelves.			
14. Has recibido capacitación que te ha servido para mejorar tu trabajo.			
15. Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para reconocer el trabajo o para sugerir mejoras cuando hay dificultades.			
16. La comunicación en la organización es abierta y clara y oportuna.			
17. Cuando existe un problema de trabajo, se cuenta con la opinión de los involucrados para tomar decisiones.			
18. El trabajo se distribuye equitativamente para todos.			
19. Tienes confianza en tus jefes para hacerles alguna propuesta de mejora en cuanto a sus actividades o al funcionamiento del área.			
20. Los directivos se preocupan por el desempeño del trabajo, se involucran y orientan cómo mejorarlo.			
21. El ambiente de trabajo es agradable y relajado pero sin perder la disciplina laboral.			
22. Los directivos reconocen cuando alguien está haciendo bien su trabajo y se lo expresan.			

3.4. Aplicación de los cuestionarios.

La aplicación de los cuestionarios, se realizó de la siguiente forma: Inicialmente se consideró el escenario donde los miembros de la organización (choferes y concesionarios) al momento responder la encuesta no tuvieran algún percance o inconveniente como el sentirse incómodos o tal vez sentirse presionados por parte de sus patrones de responder el cuestionario.

Por tal motivo se decidió delegar a otro compañero ajeno a la empresa, la tarea de aplicar los cuestionarios con el siguiente argumento.

Con motivo de un estudio que se pretende realizar a los trabajadores de distintas empresas del estado acerca de cómo perciben ellos su ambiente laboral en la organización a la cual pertenecen, se está solicitando de la manera más atenta, sincera y coherente posible su colaboración para responder el siguiente cuestionario anónimo ya que su ayuda resulta de gran importancia para llevar a cabo dicho estudio.

Por lo siguiente se manejaron 3 formas:

- 1.- La primera de ellas fue en el instante de pagar su cuota semanal de frecuencia se le solicitaba su colaboración para responder la encuesta.
- 2.- La segunda manera fue en el momento que estaban ubicados en las bases establecidas dentro del municipio y esperaban su asignación de servicios, en ese instante se le pedía su apoyo para responder la encuesta.
- 3.- La tercera y última intervención fue cuando de manera simultánea se le cita en un lugar específico para que acudieran y pedir su colaboración para contestar la encuesta.

Al final se aplicaron un total de 70 encuestas de las cuales 40 fueron respondidas por Choferes y las otras 30 por Concesionarios, los cuales constituyen la población de interés para este estudio.

3.5. Recopilación, procesamiento e interpretación de resultados.

Una vez aplicados los 70 cuestionarios a choferes y concesionarios, se procedió a registrar la información obtenida en Excel, para que fuese sujeta de un análisis con la finalidad de obtener información fidedigna acerca de la situación y las variables que estuvieran afectando el clima laboral en la empresa.

La operación en Excel fue la siguiente:

- 1.- Se ingresaron las 9 variables con sus respectivos reactivos.
- 2.- Los primeros 40 cuestionarios fueron respondidos por choferes, se registró la calificación que le dieron a cada reactivo de cada variable y se promediaron siendo este resultado el promedio de los choferes.
- 3.- Los siguientes 30 cuestionarios fueron respondidos por los concesionarios, de igual forma se registró la calificación de cada reactivo de cada variable y se promediaron siendo este resultado el promedio de los concesionarios.
- 4.- Se juntaron los 70 cuestionarios sin separar a los choferes de los concesionarios, se registraron las calificaciones de las variables y se obtuvo el promedio general de cada variable y estos a su vez arrojaron el promedio general del clima laboral de toda la empresa.
- 5.- Con los resultados de las variables de la empresa, así como el de los choferes y los concesionarios se procedió a realizar los respectivos gráficos simples de barras.

Los gráficos de barras muestran el promedio de la empresa y de cada una de las variables ayudando a obtener una mejor interpretación de los resultados que arrojó el análisis y permitió hacer un mejor diagnóstico de este caso de estudio de clima laboral.

Tomando como base de referencia la información de la escala de valoración cuantitativa recabada de los cuestionarios que se aplicó al personal de Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C. (Ver Tabla 1. Escalas cualitativas y cuantitativas para medir el clima laboral. Página 37).

Se procedió a realizar la interpretación con los resultados obtenidos.

A continuación se presenta la tabla y gráfica que muestran el promedio general del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia y de cada una de las variables que afectan la organización.

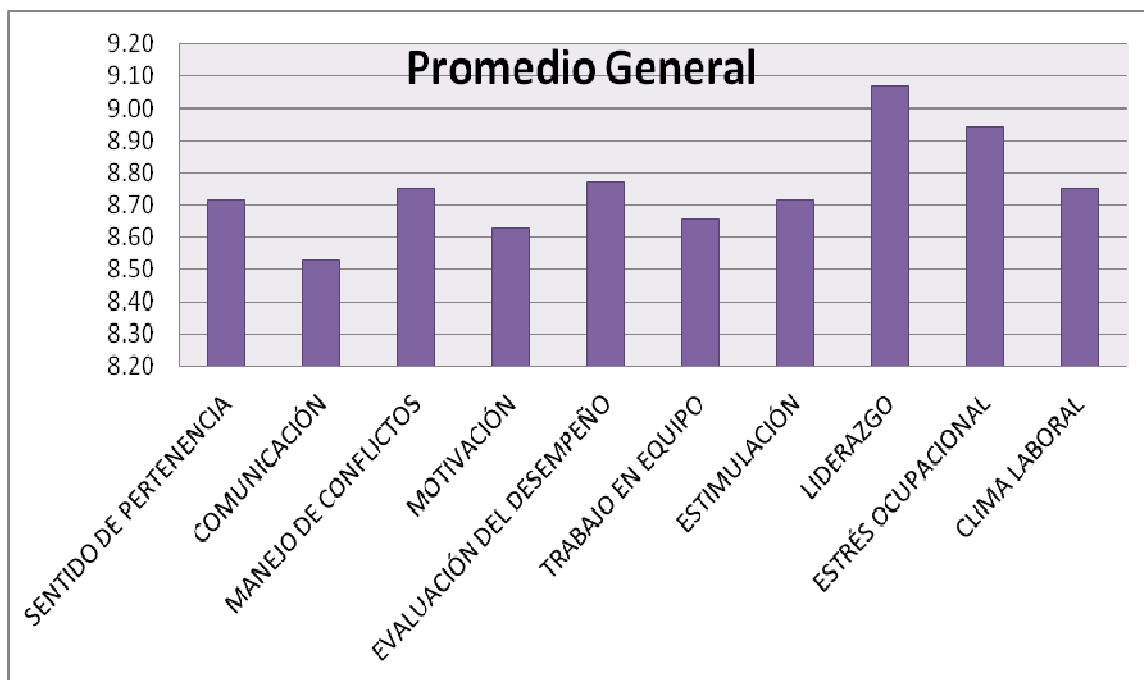
Tabla No. 3. Promedio general del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C.

Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA EN GENERAL	PROMEDIO
SENTIDO DE PERTENENCIA	8.71
COMUNICACIÓN	8.53
MANEJO DE CONFLICTOS	8.75
MOTIVACIÓN	8.63
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8.77
TRABAJO EN EQUIPO	8.66
ESTIMULACIÓN	8.71
LIDERAZGO	9.07
ESTRÉS OCUPACIONAL	8.94
CLIMA LABORAL	8.8

Gráfico No. 6. Promedio general del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C.

Fuente: Elaboración propia.



El clima laboral es estable dentro de la empresa, las variables quedan ordenadas de la siguiente forma respecto al grado de satisfacción de los trabajadores con su clima laboral de mayor a menor puntuación.

- 1.- Liderazgo con 9.07.
- 2.- Estrés ocupacional con 8.94.
- 3.- Evaluación del desempeño con 8.77.
- 4.- Manejo de conflictos con 8.75.
- 5.- Sentido de pertenencia con 8.71.
- 6.- Estimulación con 8.71.
- 7.- Trabajo en equipo con 8.66.
- 8.- Motivación con 8.63.
- 9.- Comunicación con 8.53.

El Clima Laboral en la empresa Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C, está en una situación bien y estable ya que garantiza una satisfacción promedio superior a 8 puntos. (Ver Tabla 2. Resultados promedio de la escala cuantitativa del clima laboral respecto a su significado. Página 38).

Se observa que la variable con el promedio de satisfacción más elevado dentro de la empresa es el liderazgo. En la empresa existe participación en la toma de decisiones entre el personal, se muestra interés por el rendimiento y desempeño del trabajador, sus acciones están bien orientadas por parte de sus patrones. Sienten confianza al momento de realizar sus operaciones que les competen en su trabajo. Además de que pueden acudir con sus jefes para hacerles propuestas, observaciones e intercambiar puntos de vista en cuanto al funcionamiento de sus actividades laborales.

Los trabajadores también perciben un ambiente de trabajo equilibrado y relajado sin perder las responsabilidades, el trabajo es equitativo para todos y su horario de se les respeta. Consideran que su desempeño se evalúa correctamente, se les reconoce cuando obtienen un buen rendimiento o se les brinda sugerencias cuando hay dificultades.

Hay buen manejo de conflictos dentro del grupo se reconocen y respetan todos los puntos de vista. Los trabajadores confían en la capacidad de los directivos y compañeros para resolver satisfactoriamente los conflictos o desacuerdos que surgen.

El personal en la empresa cuenta con un sentimiento de pertenecía identificado con su cultura, comparten los mismos valores, orgullos, tradiciones, creencias, símbolos y modos de comportamiento que hacen funcionar correctamente el grupo de trabajo creando entre todos una propia identidad corporativa.

Las variables muestran una situación de clima laboral estable dentro de la empresa ya que garantizan una satisfacción superior a 8 puntos promedio y un promedio general de 8.8 puntos.

Con base en el criterio de Pareto, se pretende organizar los datos de las variables de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Esto permite asignar un orden de prioridades.

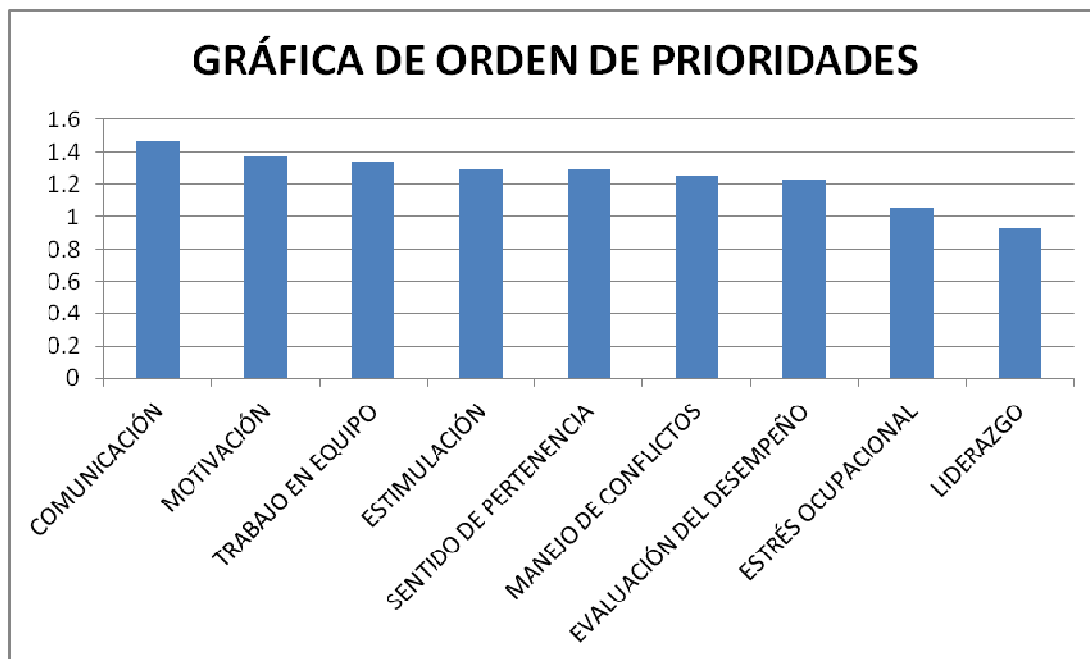


Gráfico No. 7. Orden de prioridades de las variables.

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados reflejados de esta gráfica se puede establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de la empresa. Se logra identificar que las variables que afectan negativamente el clima laboral y por lo tanto los aspectos que se deben tratar en el plan de implementación de mejora son la Comunicación con 8.53, Motivación con 8.63 y Trabajo en equipo con 8.66.

A continuación aparece la tabla y gráfica pertenecientes al grupo de los Choferes, donde se aprecian los promedios de cada variable y el promedio general respectivo de este grupo, logrando la siguiente interpretación de los resultados.

CHOFERES	PROMEDIO
SENTIDO DE PERTENENCIA	9.02
COMUNICACIÓN	8.38
MANEJO DE CONFLICTOS	9.13
MOTIVACIÓN	8.90
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9.00
TRABAJO EN EQUIPO	8.63
ESTIMULACIÓN	8.70
LIDERAZGO	9.25
ESTRÉS OCUPACIONAL	8.93
CHOFERES	8.8

Tabla No. 4. Promedio de los Choferes dentro del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C. Fuente: Elaboración propia.

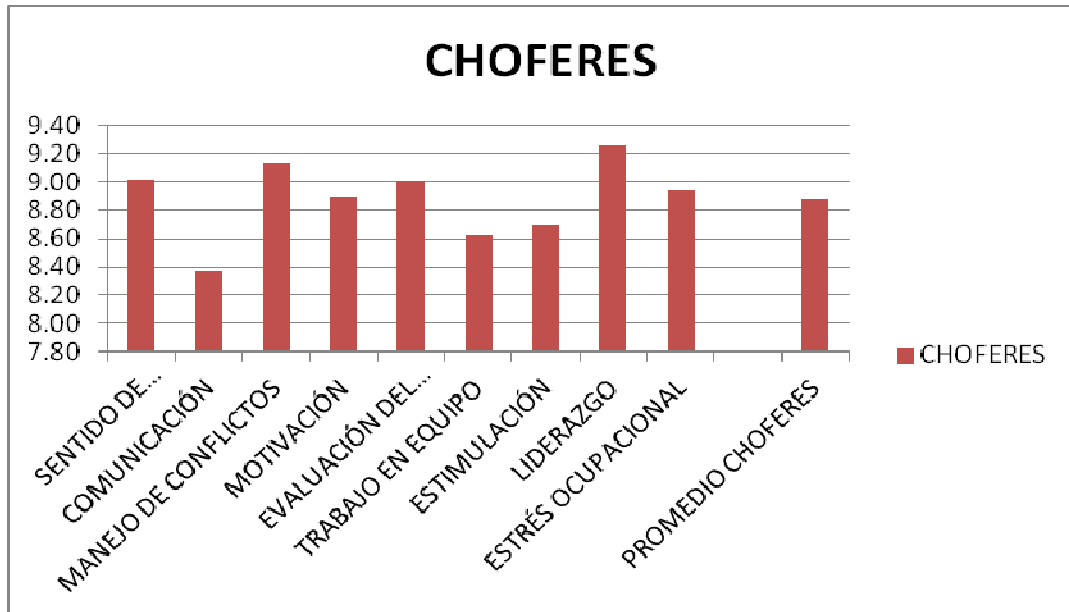


Gráfico No. 8. Promedio de choferes dentro del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C.

Fuente: Elaboración propia.

El grupo de los choferes cuenta con un promedio general de 8.8 puntos esto refleja un estado estable de satisfacción en su clima laboral. (Ver Tabla 2. Resultados promedio de la escala cuantitativa del clima laboral respecto a su significado. Página 38).

Los promedios de las variables ordenados de mayor a menor puntuación son los siguientes:

- 1.- Liderazgo con 9.25.
- 2.- Manejo de conflictos con 9.13.
- 3.- Sentido de pertenencia con 9.02.
- 4.- Evaluación del desempeño con 9.00.
- 5.- Estrés ocupacional con 8.93
- 6.- Motivación con 8.90.
- 7.- Estimulación con 8.70.
- 8.- Trabajo en equipo con 8.63
- 9.- Comunicación con 8.38.

Dentro del grupo de los choferes el liderazgo es el factor mejor posicionado, ellos perciben confianza al momento de ejecutar las decisiones que competen con su trabajo, después aparece el factor de manejo de conflictos, los choferes solucionan los desacuerdos mediante el dialogo buscando una conciliación de intereses entre los integrantes del grupo y los directivos.

Los choferes perciben a su empresa como un buen lugar para trabajar y se sienten identificados con su cultura laboral, piensan que la evaluación de su trabajo es justa y objetiva. Consideran que el trabajo en el grupo se distribuye equitativamente para todos. Se sienten motivados cuando han recibido capacitación que les sirve para mejorar su trabajo.

Sin embargo, los choferes necesitan más reconocimiento publico cuando hacen bien su trabajo dentro del grupo, sentir el respaldo por parte de sus patrones cuando tienen problemas personales, así como una mejor comunicación entre ellos.

A continuación se presenta la información del grupo de los Concesionarios con su respectiva tabla y gráfica, obteniendo la siguiente interpretación de los resultados:

CONCESIONARIOS	PROMEDIO
SENTIDO DE PERTENENCIA	8.64
COMUNICACIÓN	8.73
MANEJO DE CONFLICTOS	8.24
MOTIVACIÓN	8.27
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8.47
TRABAJO EN EQUIPO	8.70
ESTIMULACIÓN	8.73
LIDERAZGO	8.82
ESTRÉS OCUPACIONAL	8.96
CONCESIONARIOS	8.6

Tabla No. 5. Promedio de concesionarios dentro del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C. Fuente: Elaboración propia.

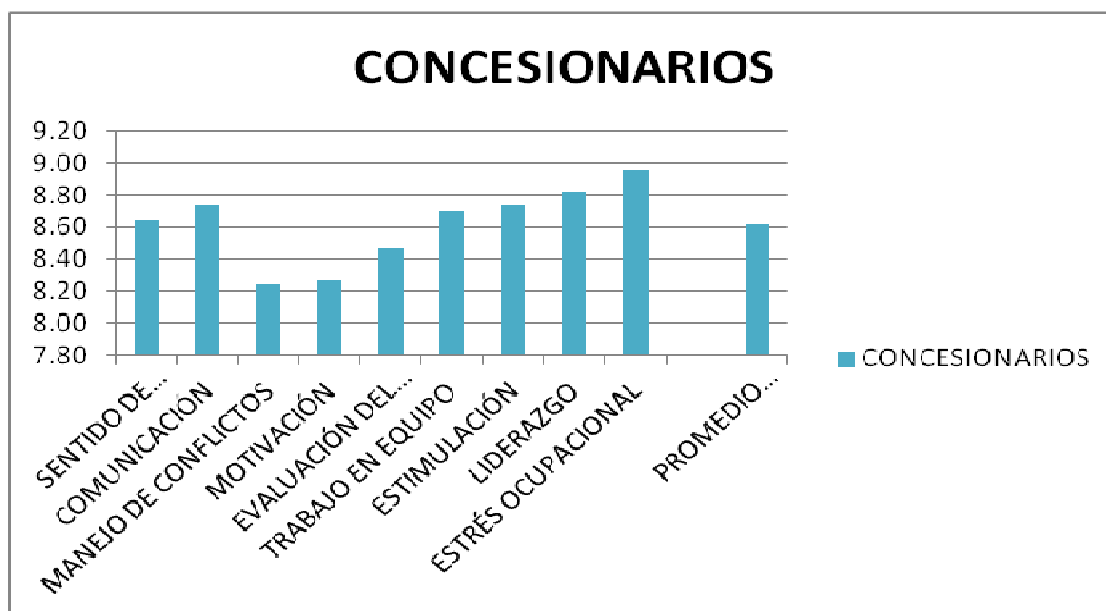


Gráfico No. 9. Promedio de concesionarios dentro del Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia A.C. Fuente: Elaboración propia.

En el grupo de concesionarios existe un promedio general de 8.6. Reflejando también un estado estable de clima laboral dentro de la empresa. (Ver Tabla 2. Resultados promedio de la escala cuantitativa del clima laboral respecto a su significado. Página 38).

A continuación se presentan los promedios de las variables ordenados de mayor a menor:

- 1.- Liderazgo con 8.82.
- 2.- Estimulación con 8.73.
- 3.- Comunicación con 8.73.
- 4.- Trabajo en equipo con 8.70.
- 5.- Sentido de pertenencia con 8.64.
- 6.- Evaluación del desempeño con 8.47.
- 7.- Motivación con 8.27.
- 8.- Manejo de conflictos con 8.24.
- 9.- Estrés ocupacional con 8.96.

Se observa que la variable con el mejor promedio es el liderazgo desmostrando la buena participación de los concesionarios en sus puestos operativos dentro de la empresa ellos tienen la confianza de acudir con sus jefes para hacerles algunas propuestas de mejora en cuanto a sus actividades o al funcionamiento de su área y se les reconoce cuando alguien aporta un buen punto de vista, porpuesta o sugerencia respecto a su trabajo.

Para los concecionarios la cmonuicación es abierta y oportuna, cuando debaten situaciones que afectan las opreaciones o cuando existe un problema de trabajo, se cuenta con la opinión de los involucrados para tomar decisiones.

Los concesionarios se sienten agusto e identificados trabajando en la empresa ellos preferirian permancer en su organización aunque les ofrecieran algun otro empleo en otro sitio con las mismas condiciones e igual salario ya que su arraigo y su sentido de pertencia a la organización y a su localidad donde laboran es importante.

A pesar de lo anterior los concesionarios consideran que sus jefes tendrian que fomentar mayor integración con sus compañeros, que se realizaran atividades extralaborales para

alijerar la carga de trabajo, mejorar las realciones entre colegas, la sana convivencia y el compañerismo. A razón de que sus jornadas laborales a veces se exceden del tiempo establecido siendo más desgastantes y a veces generando demasiado estrés.

Con el objeto de realizar un comparativo entre los concesionarios y los choferes se presenta la siguiente tabla y gráfica para su mayor interpretación entre estos grupos.

	CHOFERES	CONCESIONARIOS
SENTIDO DE PERTENENCIA	9.02	8.64
COMUNICACIÓN	8.38	8.73
MANEJO DE CONFLICTOS	9.13	8.24
MOTIVACIÓN	8.90	8.27
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9.00	8.47
TRABAJO EN EQUIPO	8.63	8.70
ESTIMULACIÓN	8.70	8.73
LIDERAZGO	9.25	8.82
ESTRÉS OCUPACIONAL	8.93	8.96
PROMEDIOS	8.8	8.6

Tabla No. 6. Comparativo de resultados entre choferes y concesionarios.

Fuente: Elaboración propia.

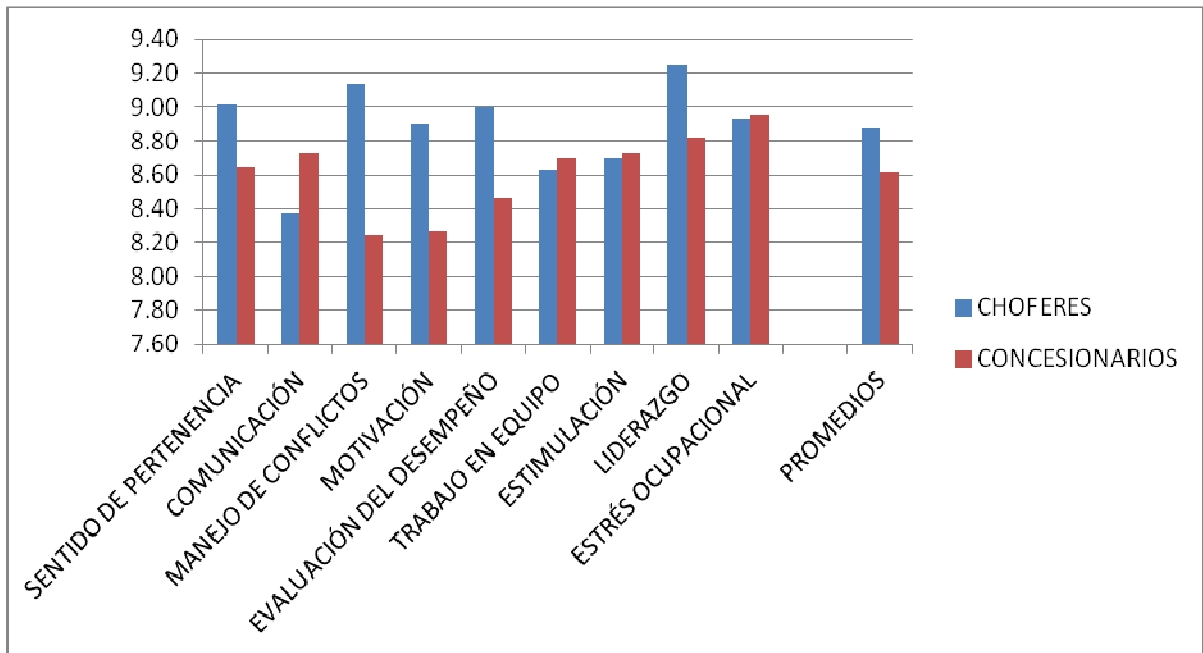


Gráfico No. 10. Comparativo de resultados entre choferes y concesionarios.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que entre los choferes y los concesionarios existen diferencias en la mayoría de los promedios de las variables, y sólo en tres variables están muy parejos, estos coinciden principalmente a los siguientes factores:

1.- Estrés ocupacional (choferes) 8.93, (concesionarios) 8.96 puntos respectivamente.

Esto refleja principalmente los altos grados de estrés que predomina en el ambiente laboral en la organización entre los trabajadores todos perciben y coinciden en que hay demasiado estrés en su trabajo.

2.- Estimulación (choferes) 8.70, (concesionarios) 8.73 los dos grupos sienten estimulación al momento de realizar su trabajo.

3.- Trabajo en equipo (choferes) 8.63, (concesionarios) 8.70 se sienten parte del grupo entre sus colegas y colaboradores.

- Las demás variables son muy opuestas entre ambos grupos, por ejemplo, en el aspecto de motivación la diferencia es marcada, es decir, los choferes sienten más motivación por su trabajo con un promedio de 8.90. con respecto al de los concesionarios que es de 8.27.
- Los manejos de conflictos los choferes perciben una mayor destreza para resolver los problemas que vayan surgiendo entre su ambiente y relaciones laborales con un promedio de 9.13 comparada con la variable de los concesionarios que es de 8.24;
- En la evaluación del desempeño los choferes perciben que su trabajo es mejor evaluado por la administración con un promedio de 9.00 en comparación con el de los concesionarios que es de 8.47.
- Así mismo los choferes sienten mayor pertenecía al grupo de trabajo con un promedio de 9.02 contra 8.64. que perciben los concesionarios.
- La comunicación es mejor la que existe entre los concesionarios con un promedio de 8.73 contraste con la de los choferes que es de 8.38, esta variable muestra que los concesionarios tienen una mejor percepción en la comunicación del ámbito laboral en la organización.

3.6 Diseño de un programa de mejora del clima laboral en función de los resultados del diagnóstico.

A continuación se presentan el diseño de un programa de mejora de clima laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C, considerando las principales variables que afectan la satisfacción de los empleados en la empresa. Con la finalidad de hacer más tangible el programa de mejora, queda implementado el siguiente texto y estructura:

Comunicación: 1.- A la administración de Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C, le interesa y busca que sus empleados cuenten con una comunicación e información interna correcta que sea abierta, clara, transparente y oportuna que se trasladen y generen valores institucionales, al mismo tiempo que se genere confianza, ambiente de respeto, compañerismo e integridad entre todo el personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, la administración busca que sus empleados “se pongan la camiseta” y que vayan todos hacia el mismo objetivo que persigue la empresa para ello es necesario hacer que conozcan la filosofía, los valores y los objetivos a seguir en la institución. Con lo anterior se implementará un programa de mejora que consta en lo siguiente:

Se organizarán y llevarán a cabo reuniones con el personal cada 3 meses, en días y horarios variados y ajustables a las necesidades e intereses de la empresa y los involucrados con duración de entre 1 a 3 horas aproximadamente, estas reuniones se llevarán a cabo en la oficina central y consistirá en la contratación de los servicios profesionales de un psicólogo, comunicólogo o un experto en el manejo de comunicación organizacional donde se expongan temas relevantes y muy específicos que estén afectando la comunicación en el clima laboral de los empleados, con ayuda de estos profesionales se pretende que los distintos problemas generados por especulaciones, dudas, desconciertos, roces, malos entendidos, o cualquier algún otro detalle de inconformidad que esté afectando la productividad de los empleados sea resuelto y eliminado por completo de la manera más ética y profesional posible.

Motivación: 1.- Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre los miembros. Recordar que la integración es fundamental para aumentar la lealtad por la empresa y mejorar su clima laboral.

Con la finalidad de fomentar la integración, el deporte, el ejercicio y sana convivencia dentro del equipo de trabajo se llevara a cabo la actividad recreativa y deportiva siguiente:

El personal dentro de la empresa frecuentemente comenta, discute y muestra su interés por temas relacionados con el fútbol, con esta observación se implementará un programa que contempla lo siguiente:

Cada mes se organizar partidos de fútbol rentando un campo deportivo y contratando arbitraje. Para esto acudirá sólo la mitad del personal un mes y la otra mitad el mes siguiente para no afectar el desarrollo de operaciones en la empresa. El horario en el que se llevará a cabo esta actividad será a partir de las 14:00 horas y tendrá una duración aproximada de 3 o 4 horas. Podrán asistir las familias, La administración patrocinará con uniformes de los jugadores así como las bebidas para la hidratación y convivencia de los involucrados.

Motivación: 2.- Bien dicen que la felicidad está en los pequeños detalles, esta teoría también es aplicable al clima laboral de Radio Taxi Hidalgo Independencia, por ello con la finalidad de establecer estrategias de bajo costo y fáciles de aplicar para motivar al equipo de trabajo y aumentar su productividad. Se plantean las siguientes formas de mejorar el clima laboral:

1.- Instalar una cafetera en la central del sitio

El consumo del café crece en México (1.7 kilogramos al año) y se ha convertido en la bebida “oficial” de los espacios de trabajo, especialmente por sus propiedades energizantes y su delicioso sabor. Instalar una máquina de café (de preferencia que despache gratuitamente) se instalará en la base central del sitio en una parte donde varios miembros se puedan reunir al mismo tiempo. También existe la opción de instalar un filtro con agua fría y caliente.

2.- Ofrecer un servicio de comedor

La comida es un tema importante en el trabajo. Generalmente los empleados tienen dos opciones: o comer fuera en restaurantes y puestos de la calle, lo que significa un gasto considerable y es poco sano, o si tienen más tiempo, ir a su casa, lo que es una pérdida de tiempo y dinero en traslados.

Una buena opción es ofrecer un servicio de comedor gratuito o de bajo costo como prestación. Es importante asegurar la calidad, el balance y el aporte nutricional de los alimentos.

3.- Decora el espacio físico de la central del sitio

La decoración del espacio de trabajo influye en la productividad y motivación de los empleados. Añadir color a la base central del sitio; los tonos cálidos, como el rojo y el naranja, dan energía pero pueden ser un poco estresantes, y los tonos fríos, como el verde y el azul relajan. Lo mejor es tener una combinación entre ambos, y adornar las paredes con imágenes creativas e inspiradoras.

Una opción es colgar posters donde se exprese la misión y visión de la empresa de forma divertida. También es recomendable establecer paredes o pizarrones donde los miembros de la organización puedan compartir pensamientos y comentarios, o simplemente relajarse haciendo dibujos.

4.- Impulsa una actividad social o pro-ambiental

Además de ser una responsabilidad que se tiene como empresa y de mejorar su imagen al interior y al exterior, es importante sumarse a una causa social y/o ambiental puede ser una estrategia efectiva para que los empleados trabajen como equipo en pos de un objetivo y conozcan una parte más humana de sus jefes y de sus colegas.

De acuerdo con el perfil de los empleados, elegir una o varias instituciones para apoyarlas. Una buena forma de hacerlo más efectivo y divertido es realizando competencias sanas entre los colaboradores. Por ejemplo, para la temporada navideña se podría hacer una colecta de ropa por equipos, y aquel que reúna más prendas obtiene un premio como un día libre o una comida gratis, o algo más simbólico como un 'trofeo'.

5.- Actualiza las unidades de taxis continuamente y mantenerlas en buenas condiciones

No hay nada más desesperante que trabajar con unidades de taxis insuficientes, en malas condiciones, en estado antihigiénico que den una mala imagen del sitio y que en ocasiones no permitan brindar un servicio de calidad a las personas ni a los operadores hacer su trabajo eficientemente. Para mantener las unidades en buenas condiciones se les dará revisión constantemente en cuanto a la afinación y servicio mecánico al menos cada 6 meses.

Cada operador debe llevar su unidad a un auto lavado una vez por semana o más si es necesario. Cada cierto tiempo en el caso de los administrativos, actualiza el software de las computadoras y los principales programas.

6.- No prohibir que la gente revise sus redes sociales

Si bien las redes sociales podrían significar una pérdida de tiempo, se debe tener en cuenta que éstas son parte de la vida de muchas personas y que de hecho, les son necesarias para comunicarse y mantenerse actualizados.

7.- Ofrecer horarios flexibles

El horario fijo de 9 a 6 está probando ser cada día menos eficiente en las empresas, porque ofreciendo flexibilidad los empleados tendrán mayor balance con su vida personal, lo cual agradecerán. Se puede brindar distintas opciones de horarios y dejar que los empleados elijan. La ideología detrás de esto es que la gente trabaje más por metas que a sólo cumplir por el reloj. Lo que se corresponde con un enfoque de administración con orientación a resultados.

8.- Motiva la salud del equipo

Pocas cosas harán sentir a los empleados valorados como mostrar una preocupación genuina por su salud y bienestar. Impulsar en Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C. el ejercicio y la alimentación sana, entregando, por ejemplo, opciones de frutas y yogurt para desayunar.

También se puede instalar una caminadora o acondicionar un pequeño espacio (incluso en el mismo escritorio donde se reportan cada día) donde cada mañana o a medio día hagan ejercicios de yoga y respiración. Además, cada seis meses o un año realizar check-ups para evaluar el estado de salud de cada miembro.

Implantación del plan de mejora de clima laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C.

Tabla No. 7. Implementación del plan de mejora de clima laboral.

Variables y reactivos que se pretenden resolver o mejorar.	Estrategia General	Acciones	Fecha de inicio	Fecha de termino	Responsables	Recursos extras que se requieren
Comunicación	Fomentar y fortalecer la comunicación interpersonal con el fin de hacerla efectiva y asertiva.	<p>Cursos que sean impartidos por comunicólogos.</p> <p>Charlas para tratar aspectos psicológicos.</p> <p>Sesiones de grupo donde se lleven a cabo simuladores que trabajen la comunicación y confianza en el personal.</p>	Julio 2015	Julio 2016	Directivos y Profesionales en la materia.	\$15,000

Variables y reactivos que se pretenden resolver o mejorar.	Estrategia General	Acciones	Fecha de inicio	Fecha de termino	Responsables	Recursos extras que se requieren
Motivación y Trabajo en equipo.	Fomentar y fortalecer la integración entre los compañeros. Generar flexibilidad en el trabajo facilitando las condiciones donde se desarrollan las actividades laborales.	Realizar actividades deportivas y recreativas. Instalar una cafetería. Decorar el espacio físico de la central del sitio. Impulsar una actividad social o por ambiental. Mantener las unidades de taxis en buen estado. Establecer horarios flexibles. Promover la salud en los empleados.	Julio 2015	Julio 2016	Directivos	\$20,000

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Al haber realizado el estudio de caso para conocer las principales insatisfacciones del personal en lo que respecta al clima laboral en la empresa se llegó a la conclusión que existe una comunicación afectada por malos manejos de información afectando la motivación y el trabajo colaborativo en “Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C.”

- Los resultados de las encuestas aplicadas arrojaron la existencia de fallas en la comunicación, motivación y el trabajo de equipo en el sitio, existe información que se distorsiona o modifica el significado y contenido real del mensaje real que el emisor manda al receptor al momento de comunicarse en el trabajo, estas acciones generan confusión, incertidumbre, desconciertos, etc. Esto genera que la comunicación dentro de la empresa no sea abierta, clara y oportuna y que el personal se forme criterios equivocados acerca de diferentes situaciones específicas dentro de la empresa, como por ejemplo: En determinado momento se ha llegado a emitir órdenes con intenciones de hacer reuniones con el personal para tratar temas relacionados con el trato al cliente y entre compañeros. Y este mensaje se va distorsionando al ser transmitido a lo largo de una cadena de oyentes. Que al llegar a la cita todos quieren arreglar sus asuntos personales y laborales con los jefes creándose una pérdida de tiempo y comentarios inútiles para el fin de la reunión.
- Hay malos entendidos y especulaciones infundadas entre los compañeros de trabajo, algunas veces se ha llegado a sorprender a compañeros discutiendo, teniendo roces o hasta ciertas rencillas entre ellos mismos producto de la misma falta de motivación, desinformación, mal manejo de la comunicación por parte de la administración hacia su personal que provoca mal comportamiento de ellos hacia su trabajo o ciertos compañeros dentro del grupo.
- El personal recibe muy pocas veces o nula capacitación por parte de profesionales en materias como lo es en este caso comunicación efectiva, psicológica, o charlas que los motiven e incentiven a mejorar su rendimiento en el trabajo.

Esto ha sido un desacierto que afecta sin lugar a dudas el pleno y saludable desarrollo de personal en su ambiente laboral en la organización.

- También es importante señalar que el personal en la empresa como todo ser humano tiene necesidades de reconocimiento, de recreación e integración constantemente en la sociedad y en su espacio de trabajo. Es necesario para su sano desarrollo realiza actividades recreativas, culturales y/o deportivas, que fomenten su participación con y entre sus compañeros, amigos y con sus familias, la integración familiar en México es muy importante el apego a los ser queridos es muy alto en la sociedad mexicana los círculos de amistad constituyen el mayor factor de desenvolvimiento de los mexicanos.
- El personal en algunos momentos de estrés hace mal uso del lenguaje para relacionarse correctamente entre los compañeros de trabajo, este ha sido un factor difícil de tratar ya que se ha llegado a la conclusión que la gente no se va a educar en el trabajo simplemente se le dan las herramientas necesarias para su crecimiento se moldea su comportamiento con base en las reglas y políticas implantadas en la empresa, pero tal como educarlo no es posible ya que es un problema de trasfondo en todo la sociedad mexicana, que se refleja en el trabajo con des interés por hacer las cosas, motivación al momento de acatar ordenes o hacer el trabajo de mala manera, que en el más grave de los casos se han recibido las quejas de los usuarios de malos tratos que han llegado recibido por parte del personal en turno en operación y que ha llegado a causar la pérdida del empleo por estas situaciones.
- Por otra parte también se ha llegado a suscitar en el ambiente laboral en la empresa el uso de malas palabras o mala conducta degrada la imagen como personal, pero más en el trabajo se daña no solo la imagen personal sino la de la empresa, llegando al grado de hasta poder perder el empelo por causas de este tema.
- En términos generales los resultados obtenidos en el diagnostico de este trabajo se logro detectar un clima laboral estable con 8.8 puntos dentro del promedio de 10 puntos.

- Esto refleja que existe buena estabilidad en general en la empresa, sin embargo queda mejorar los factores de comunicación y motivación, que demuestran ser los índices de estas variables las partes más endebles dentro de la empresa.
- Los choferes perciben ligeramente una mayor satisfacción general de clima laboral dentro de su grupo con un promedio de 8.8, contra 8.6 puntos de los concesionarios.
- Para resarcir los defectos apreciados en el diagnóstico de este trabajo, se presentan las principales propuestas de mejora:
 - Fomentar la integración entre los compañeros, realizando actividades deportivas y recreativas.
 - Fortalecer la comunicación interpersonal con el fin de hacerla efectiva y asertiva contratando servicios profesionales de psicólogos, comunicólogos o expertos en el manejo de comunicación organizacional que mediante sesiones de grupo, charlas, cursos y simuladores ayuden a resolver los problemas en la comunicación y confianza en el personal.

RECOMENDACIONES

Para dar seguimiento a este programa de mejora de clima laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C, se recomienda lo siguiente:

Con el objeto de controlar, valorar, retroalimentar, y corroborar que se es este llevando a cabo lo implementado en este programa de mejora, realizar su revisión en seis meses posteriores a su implementación, la administración de la empresa será la encargada de llevar a cabo dicha operación.

Una vez terminado el periodo de su implementación, se procederá a realizar otro caso de estudio que permita obtener nuevos datos con la intención de observar y compara los resultados de las nuevas variables que surjan contra lo implementado en este plan de mejora de Clima Laboral en Radio Taxi Hidalgo Independencia, A.C.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez González, Alfonso, Estrategias, planificación y control de gestión en la empresa, Madrid, 2007.
2. Álvarez Torres, Martín, Manual de planeación estratégica, México: Panorama, 2006.
3. Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell (2005) Administración: un nuevo panorama competitivo. México Mc Graw Hill. 6a ed.
4. Bateman, Thomas S. (2009) Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México Mc Graw Hill 8a ed.
5. Berry, Leonard y otros, Calidad de servicio: Una ventaja estratégica, Madrid, 2001.
6. Chiavenato, Idalberto (2002) Administración en los nuevos tiempos. Colombia . Mc Graw Hill.
7. Chiavenato, Idalberto (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, Idalberto (2009) Gestión del talento humano . México. Mc Graw Hill.
9. Cobra, Marcos y Flavio A Zwarg, Marketing de los servicios: Conceptos y estrategia, Bogotá, 2001.
10. Cottle, David W., El servicio centrado en el cliente: cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios, Madrid, 2001.
11. Ferrer Pérez, Luis (2003) Desarrollo organizacional. México. Trillas.

12. Goetsch, David L., Quality management: introduction to total quality management for production, processing and services, New Jersey: Prentice Hall, 2006.
13. Guizar M., Rafael (2002) Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. México Mc Graw Hill.
14. Münch Galindo, Lourdes (2006) Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización. México. Trillas.
15. Peralta Alemán, Gilberto, Calidad para la globalización, México: Esfinge, 2004.
16. Pérez Fernández de Velasco, José A., Gestión por procesos, Madrid: Esic, 2007.
17. Porter, Michael, Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2da ed., México: Cecsca, 2002.
18. Porter, Michael, Ser competitivo: nuevas aportaciones, Bilbao: Deusto, 2003.
19. Ruiz Canela López, José, la gestión por calidad total en la empresa moderna, México: Alfaomega, 2004.
20. Sánchez, Margarita A. de (1998). Desarrollo de habilidades del pensamiento: procesos básicos del pensamiento México Trillas.
21. Toirac, Alexander y Caraballo, Idalmis,, Ventajas competitivas de tu empresa. México: Gasca Sicco, 2003.
22. Toirac García, Alexander, Programa para mejorar la calidad y la competitividad de tu empresa, Revista Adminístrate Hoy, Octubre, 2002, México.
23. Toirac García, Alexander, "Proyección estratégica", Revista Adminístrate Hoy No.93, Febrero del 2002, México.

24. <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
25. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>
26. <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml#ixzz3GMUIsQfn>
27. <http://www.soyentrepreneur.com/25869-10-formas-de-mejorar-tu-clima-laboral.html>
28. <http://www.monografias.com/trabajos96/el-clima-laboral/el-clima-laboral.shtml>
29. http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios/archivo/2013-02-clima-organizacional.pdf
30. <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2018/10-tips-para-mejorar-el-clima-laboral>
31. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/claves-basicas-para-mejorar-el-clima-laboral>
32. <http://www.soyentrepreneur.com/26948-5-acciones-para-fomentar-un-buen-clima-laboral.html>
33. <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>

Anexo No. 1.

Cuestionarios a Choferes

Cuestionario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Prom.			
SENTIDO DE PERTENENCIA																																											9.02	
1. Recomiendas la empresa como un buen lugar para trabajar.	8	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	6	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	8	10	8	10	8	10	8	6	8	10	6	10	10	10.00	
2. Si te ofrecen otro empleo con igual salario y condiciones, te quedarías en la organización.	10	10	10	8	8	6	8	10	8	8	10	10	8	8	10	8	8	10	8	10	10	6	10	6	10	8	8	8	8	10	10	10	8	8	8	10	8	8	10	8	10	8	8.70	
3. Cuando escuchas alguna opinión negativa sobre tu organización, aportas argumentos para intentar cambiarle el criterio a quien lo emitió.	10	8	10	6	10	10	8	8	10	10	10	8	10	10	10	6	6	6	8	8	8	6	8	6	8	8	6	8	10	10	6	8	10	10	6	6	10	10	8	10	8.35			
COMUNICACIÓN																																											8.38	
4. La comunicación en la organización es abierta y clara y oportuna.	6	8	6	10	10	10	10	8	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	6	8	8	8	10	10	8	8	6	8	8	8	10	10	8	8	10	8	8.40		
5. La comunicación en la organización es oportuna.	8	8	6	6	6	6	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	10	10	10	10	10	10	8	8	8	6	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8.35	
MANEJO DE CONFLICTOS																																												9.13
6. Confías en las actitudes de tus directivos y compañeros.	8	10	8	10	10	10	8	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	9.20	
7. Cuando aparecen desacuerdos entre los trabajadores y los directivos por asuntos de trabajo, se reconocen y respetan todos los puntos de vista.	6	6	6	6	6	6	6	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	9.10	
8. Cuando hay un conflicto entre los trabajadores y la organización, estos se resuelven satisfactoriamente para ambos.	6	8	10	10	10	10	10	6	10	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10	10	8	8	10	8	9.10
MOTIVACIÓN																																												8.90
9. Se realizan actividades recreativas, culturales y/o deportivas, suficientes para	6	8	8	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10	8	10	8	8	8	10	8	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	6	9.15	

Anexo No. 2.

Cuestionarios a Concesionarios

Cuestionario	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	Prom.	
SENTIDO DE PERTENENCIA																																8.64
1. Recomiendas la empresa como un buen lugar para trabajar.	8	8	8	10	10	6	8	6	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	10	8	8	8	6	6	8	10	10	10	10	8	10	8.67
2. Si te ofrecen otro empleo con igual salario y condiciones, te quedarías en la organización.	10	10	10	8	8	8	8	8	10	10	10	8	10	8	10	10	10	6	8	10	6	8	8	6	8	10	10	8	8	8	8.67	
3. Cuando escuchas alguna opinión negativa sobre tu organización, aportas argumentos para intentar cambiarle el criterio a quien lo emitió.	10	8	8	10	10	10	8	8	8	8	8	10	8	10	10	10	10	10	8	8	8	6	6	8	8	8	8	10	8	8	8.60	
COMUNICACIÓN																															8.73	
4. La comunicación en la organización es abierta y clara y oportuna.	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6	8	10	10	10	8	8	10	8.67
5. La comunicación en la organización es oportuna.	8	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	10	10	10	10	8	6	10	8.80	
MANEJO DE CONFLICTOS																															8.24	
6. Confías en las actitudes de tus directivos y compañeros.	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6	8.47
7. Cuando aparecen desacuerdos entre los trabajadores y los directivos por asuntos de trabajo, se reconocen y respetan todos los puntos de vista.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8.00
8. Cuando hay un conflicto entre los trabajadores y la organización, estos se resuelven satisfactoriamente para ambos.	10	8	10	10	10	8	8	8	10	6	8	10	8	8	8	10	8	10	8	6	8	6	8	6	10	8	10	6	8	6	8.27	
MOTIVACIÓN																															5.51	
9. Se realizan actividades recreativas, culturales y/o deportivas, suficientes para que el personal participe y se integre.	10	8	8	8	10	10	8	10	8	6	10	10	10	8	8	8	6	8	10	8	8	8	8	6	8	8	10	6	8	8	8.33	

10. Has recibido capacitación que te ha servido para mejorar tu trabajo.	10	8	6	8	10	10	8	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	8	6	8	8	6	8	10	8	6	10	8	8.20	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO																															8.47	
11. Se dan a conocer los procedimientos para la evaluación del desempeño laboral.	10	10	6	10	10	8	10	10	6	8	10	10	8	10	6	10	6	8	10	10	8	6	8	6	8	10	10	8	10	6	8.53	
12. El proceso de evaluación del desempeño es justo y objetivo.	8	10	6	10	8	8	10	10	8	6	8	10	8	8	8	10	10	8	8	10	8	8	6	8	10	10	8	8	8	10	8.53	
13. Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para reconocer el trabajo o para sugerir mejoras cuando hay dificultades.	10	10	8	8	10	8	8	10	10	8	10	8	10	10	8	8	6	6	8	10	6	8	6	8	8	8	8	8	6	8	10	8.33
TRABAJO EN EQUIPO																															8.70	
14. Cuando existe un problema de trabajo, se cuenta con la opinión de los involucrados para tomar decisiones.	10	8	8	8	10	8	10	10	8	8	10	10	8	10	10	10	6	8	10	8	6	6	10	6	10	10	10	8	10	6	8.67	
15. Cuando tienes algún problema personal, el sitio te apoya mientras lo resuelves.	8	10	8	8	8	10	10	10	10	8	8	10	8	8	10	10	6	10	10	8	8	8	10	8	8	8	10	10	8	6	8.73	
ESTIMULACIÓN																															8.73	
16. Los directivos reconocen cuando alguien está haciendo bien su trabajo y se lo expresan.	10	8	6	10	10	10	10	8	8	6	10	10	10	8	8	8	6	8	10	10	10	8	8	8	10	10	10	6	10	8	8.73	
LIDERAZGO																															8.82	
17. Los directivos alientan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en correspondencia con sus puestos y funciones.	8	10	8	10	10	6	10	8	10	8	10	8	8	10	8	10	6	8	10	8	8	6	8	8	10	10	8	8	8	8	8.53	
18. Los directivos se preocupan por el desempeño del trabajo, se involucran y orientan cómo mejorarlo.	10	10	10	8	10	8	10	6	8	8	10	10	8	10	8	10	6	10	8	8	8	8	8	8	8	8	10	8	10	8	10	8.73
19. Tienes confianza en tus jefes para hacerles alguna propuesta de mejora en cuanto a sus actividades o al funcionamiento del área.	10	10	10	10	8	6	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	10	8	8	8	10	8	8	10	10	10	10	8	10	8	9.20	

Anexo No. 3.

Empresa en General

#	SENTIDO DE PERTENENCIA			COMUNICACIÓN		MANEJO DE CONFLICTOS			MOTIVACIÓN		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			TRABAJO EN EQUIPO		ESTIMULACIÓN	LIDERAZGO			ESTRÉS OCUPACIONAL		
1	8	10	10	6	8	8	6	6	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10
2	10	10	8	8	8	10	6	8	8	6	8	10	8	8	8	6	8	10	8	8	10	8
3	8	10	10	6	6	8	6	10	8	8	8	8	10	10	10	8	10	10	10	8	8	8
4	10	8	6	10	6	10	6	10	10	6	10	6	10	10	6	10	10	6	10	10	6	10
5	10	8	10	10	6	10	6	10	10	6	10	6	10	10	6	10	10	6	10	10	10	10
6	10	6	10	10	6	10	6	10	10	6	10	10	6	10	6	10	10	6	10	10	6	10
7	10	8	8	10	10	8	6	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10
8	10	10	8	8	8	6	6	6	10	10	6	8	10	10	8	6	10	8	6	8	8	8
9	10	8	10	10	8	10	10	10	8	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10	10	8	10	10	8	10	10	8	10	8	10	10	10	8	8	10	10	8	10	10	10	10
11	10	10	10	10	8	10	10	8	8	8	8	10	10	8	8	8	10	8	8	8	8	8
12	10	10	8	10	8	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	8	10
13	10	8	10	8	8	10	10	8	10	10	8	10	8	8	10	8	10	10	8	8	8	10
14	8	8	10	8	8	10	10	8	8	10	8	10	8	8	10	8	10	8	8	8	8	10
15	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	8	8	10	10	10
16	10	8	6	8	8	10	10	10	8	8	6	10	10	8	6	10	10	10	10	8	8	8
17	10	8	6	8	8	10	10	10	8	8	10	10	10	6	6	8	10	10	10	8	10	8
18	10	10	6	8	8	10	10	10	8	8	6	6	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10
19	6	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	10	8	8
20	10	10	8	8	8	10	10	10	8	6	8	10	10	10	10	8	10	10	10	8	8	8
21	10	10	8	8	8	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10
22	10	6	6	6	6	10	10	10	8	8	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	10	10
23	10	10	8	8	10	10	10	10	8	8	8	6	10	10	10	8	8	8	8	10	10	10
24	8	6	6	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	10	10
25	8	10	8	8	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	8	8	10	10	10	8	8	10
26	10	8	8	8	10	10	10	8	10	8	10	8	10	8	8	8	10	10	8	10	8	8
27	10	8	6	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8

28	10	8	8	10	8	8	10	8	10	8	8	10	8	10	8	8	10	10	10	8	8	8
29	10	8	10	8	8	8	10	10	10	10	10	8	10	10	8	8	10	10	8	8	8	10
30	8	10	10	8	8	8	10	8	10	10	10	8	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10
31	10	10	6	6	6	8	10	10	8	8	10	10	10	8	8	10	10	10	10	8	8	8
32	8	10	8	8	10	8	10	8	8	10	8	10	8	8	10	8	8	10	8	8	10	8
33	10	8	10	8	10	8	10	10	10	10	10	8	10	10	8	8	10	10	10	8	8	6
34	8	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	8	8	8	10	10	10	8	10	8	10
35	6	8	6	10	10	8	10	10	10	10	8	8	10	6	6	10	10	8	10	8	10	10
36	8	10	6	10	10	8	10	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	8	8	6	10	6
37	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10	10	8	10	8	10	8	10
38	6	8	10	8	10	8	10	8	10	8	8	10	8	10	10	10	10	10	10	8	8	8
39	10	10	8	10	8	10	8	10	10	10	10	8	8	6	8	8	8	8	8	6	8	8
40	10	8	10	8	8	10	8	8	6	8	10	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10	10
41	8	10	10	8	8	10	8	10	10	10	10	8	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10
42	8	10	8	8	10	10	8	8	8	8	10	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	10
43	8	10	8	8	10	10	8	10	8	6	6	6	8	8	8	6	8	10	10	10	10	10
44	10	8	10	10	10	10	8	10	8	8	10	10	8	8	8	10	10	8	10	10	8	8
45	10	8	10	10	10	10	8	10	10	10	10	8	10	10	8	10	10	8	8	10	8	8
46	6	8	10	10	8	10	8	8	10	10	8	8	8	8	10	10	6	8	6	8	8	10
47	8	8	8	10	10	10	8	8	8	8	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	8	8
48	6	8	8	10	10	8	8	8	10	8	10	10	10	10	10	8	8	6	10	8	10	8
49	10	10	8	10	10	10	8	10	8	10	6	8	10	8	10	8	10	8	8	8	6	8
50	10	10	8	10	10	8	8	6	6	8	8	6	8	8	8	6	8	8	10	10	10	8
51	10	10	8	10	10	10	8	8	10	8	10	8	10	10	8	10	10	10	10	8	8	6
52	10	8	10	8	10	10	8	10	10	8	10	10	8	10	10	10	8	10	10	8	10	10
53	10	10	8	10	8	8	8	8	10	8	8	8	10	8	8	10	8	8	10	8	8	8
54	10	8	10	8	8	8	8	8	8	8	10	8	10	10	8	8	10	10	10	10	10	10
55	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	6	8	8	10	10	8	8	8	10	10	8	10
56	8	10	10	8	8	8	8	10	8	8	10	10	8	10	10	8	10	10	8	10	8	10
57	8	10	10	8	8	8	8	8	6	8	6	10	6	6	6	6	6	6	10	6	10	10
58	8	6	10	8	8	8	8	10	8	8	8	8	6	8	10	8	8	10	8	8	8	8
59	10	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	8	8	10	10	10	10	8	8	10	8	10

60	8	10	8	8	8	8	8	6	8	8	10	10	10	8	8	10	8	8	8	10	10	10				
61	8	6	8	6	8	8	8	8	8	6	8	8	6	6	8	10	8	8	10	10	10	10				
62	8	8	6	6	6	8	8	6	8	8	6	8	8	6	8	8	6	8	8	8	8	8				
63	6	8	6	6	6	8	8	8	8	8	8	6	6	10	10	8	8	8	8	10	10	6				
64	6	6	8	8	10	8	8	6	6	6	6	8	8	6	8	8	8	8	10	8	8	10				
65	8	8	8	10	10	8	8	10	8	8	8	10	8	10	8	10	10	8	10	10	8	10				
66	10	10	8	10	10	8	8	8	8	10	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	8	10				
67	10	10	8	10	10	8	8	10	10	8	10	8	8	10	10	10	8	8	10	10	8	8				
68	10	8	10	8	8	6	8	6	6	6	8	8	6	8	10	6	8	10	8	8	10	8				
69	8	8	8	8	6	6	8	8	8	10	10	8	8	10	8	10	8	8	10	10	8	10				
70	10	8	8	10	10	6	8	6	8	8	6	10	10	6	6	8	8	10	8	8	10	10				
Prom.	9.0	8.7	8.5	8.5	8.5	8.9	8.6	8.7	8.8	8.5	8.7	8.7	8.9	8.8	8.5	8.7	9.1	9.0	9.1	8.9	8.9	9.0				
	8.71			8.53			8.75			8.63			8.77			8.66			8.71			9.07			8.94	

Fuente: Elaboración propia.