

# **UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC**

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3219-25 CON FECHA 28 XII  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



## **“ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA ALTA FIBRA”**

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
**SANDRA JESSICA LÓPEZ HERNÁNDEZ**



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.

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3219-25 CON FECHA 28 XII  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



## “ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA ALTA FIBRA”

**TESIS**  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
**SANDRA JESSICA LÓPEZ HERNÁNDEZ**

ASESOR DE TESIS:  
LIC. SAÚL GONZÁLEZ ANAYA  
CÉDULA PROFESIONAL No.2996693

## Agradecimientos

*Quiero agradecer a Mis padres, Jorge y Mary. A mis hermanas, Myriam y Fabiola, a mi esposo Yoan. A mis hermosos hijos. Eduardo y Paulina. A mi profesor y asesor de tesis, Saúl. A todos mis maestros de la licenciatura, así como a la Universidad del Tepeyac, ya que todos hicieron posible este logro.*

*Les doy gracias por el apoyo que siempre me brindaron y por creer en mí, doy gracias a Dios por brindarme esta oportunidad.*

Gracias

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	ii
--------------	----

## CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN

1.1 Definición de organización	2
1.2 Recursos de la organización	4
1.2.1 Recursos Materiales	4
1.2.2 Recursos Técnicos	4
1.2.3 Recursos Humanos	5
1.3 Tipos de empresa	6
1.4 La empresa familiar	8
1.5 Planeación integral, individual, familiar y de empresa	10
1.5.1 Planeación estratégica en la empresa familiar	11
1.5.2 Puntos clave para realizar un diagnóstico	13
1.6 La empresa mediana	15
1.7 Funcionalidad de las organizaciones	17
1.8 Naturaleza de las organizaciones	17
1.9 Elementos de un sistema de comportamiento organizacional	18

## CAPÍTULO II. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

2.1 Definición de psicología organizacional	21
2.2 Objetivo de la psicología organizacional	22
2.3 El proceso de reclutamiento organizacional	24
2.4 Definición de selección	26

2.5 Pasos del proceso de selección	28
2.5.1 Análisis de puestos	29
2.5.2 Proceso de capacitación	31
2.5.3 Evaluación del desempeño	35
2.6 La psicología y el individuo en su entorno	38
2.6.1 Motivación	39
2.6.2 Crear un ambiente de motivación	43
2.6.3 Clima organizacional	43
2.6.4 Historia y definición del concepto clima	43
2.6.5 Condiciones físicas que afectan la salud y la seguridad	46
2.6.6 Modelo para la administración de recursos humanos	53
2.7 Modelo de sistemas	54

### CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Metodología	56
3.2 Objeto de estudio y aspectos	56
3.3 Diagnóstico	56
3.4 Validez y confiabilidad	57
3.5 Validez de Contenido	57
3.6 Pregunta de investigación	59
3.7 Delimitación	59
3.8 Objetivo general	59
3.9 Propósito	59
3.10 Antecedente e historia de “Alta Fibra”	60
3.10.1 Generalidades del lugar	60
3.10.2 Historia de “Alta Fibra”	60

3.10.3 Características de “Alta Fibra”	63
3.11 Estructura organizacional	63
3.12 Procedimiento	64
3.13 Aplicación del instrumento	69

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Resultados	72
4.2 Edad	72
4.3 Género	73
4.4 Puesto	73
4.5Escolaridad	75
4.6 Estado Civil	76
4.7 Estadísticos	77
4.7.1 Ambiente de Trabajo	79
4.7.2 Administración	80
4.7.3 Seguridad e Higiene	81
4.7.4 Motivación	82

## CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

5.1 Con respecto a las dimensiones del instrumento	84
5.2 Con respecto a la pregunta de investigación	84
5.3 Ambiente de trabajo	85
5.4 Administración	86
5.5 Seguridad e Higiene	87
5.6 Motivación	88

CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	97

# INTRODUCCIÓN

Como tema principal de este proyecto de investigación, es el clima organizacional, el cual se refiere a la proyección que se dan las organizaciones hacia el medio que les rodea, así como la percepción de los empleados sobre la organización con respecto al funcionamiento de la misma.

El interés principal por realizar esta investigación, es que se tome en cuenta al factor humano como algo fundamental para el funcionamiento de las organizaciones; por tal motivo es necesario estudiar sus percepciones respecto a la empresa para lograr el desarrollo de ésta; ya que en la actualidad se promueve una nueva cultura empresarial centrada en la persona.

El clima organizacional se inicia a partir de querer mejorar actividades de los trabajadores hacia el medio en el cual se desempeñan laboralmente, siendo éste el motivo principal por el cual las organizaciones se interesan hoy en día en su estudio.

Con eso se tiene la posibilidad de establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejora detectadas; desarrollando propuestas de mejora para dar soluciones.

El clima organizacional surge del comportamiento organizacional, en la búsqueda de soluciones para mejorar las percepciones de los empleados hacia el trabajo y lo que les rodea al desarrollarlo, con el fin de aumentar la producción y quitando errores para lograr mejorar la producción así como la estabilidad en la calidad del trabajo de la organización.

Por lo anterior se plantea como problema de investigación. ¿Cuáles son las áreas de capacitación en la empresa “Alta Fibra”, por tal razón para contestar la pregunta de investigación se plantea como objetivo general de la investigación *“indagar los principales problemas de clima organizacional que presenta la empresa Alta fibra para posteriormente proponer una intervención para la resolución de dichos conflictos.*

Lográndose esto a partir de: 1. Realizar un instrumento para medir el clima organizacional en “Alta Fibra”, 2. Analizar los factores que intervienen en el adecuado o inadecuado desarrollo del clima organizacional en alta Fibra, 3. Elaborar una propuesta de intervención del psicólogo laboral, en un estudio de clima organización en la empresa “Alta Fibra”.

El procedimiento para alcanzar los objetivos, consistió en diseñar un instrumento de clima organizacional, a partir de las características de la organización a estudiar, dicho instrumento se diseñó atendiendo a los lineamientos desde la teoría clásica de los test; llevando a cabo una validación por medio de jueces, el cual se corrigió con el fin de que midiera el objetivo, para conocer si cuenta con confiabilidad y validez, es decir, que mida lo que pretenda medir, en éste caso el clima organizacional; por último, se llevó a cabo la aplicación del instrumento dentro de la empresa “Alta Fibra”, con el fin de obtener resultados y dar una propuesta de mejora.

La presente investigación cuenta con cinco capítulos, los dos primeros son la base teórica que fundamenta la tesis, el tercer capítulo se refiere a la metodología y los dos últimos son la parte de resultados y propuestas del estudio; a continuación se describe cada uno de ellos.

En el capítulo 1 se definen conceptos sobre la organización, así como los tipos de empresas, además de los recursos materiales, tecnológicos, y humanos. Se habla sobre las empresas familiares, ya que este proyecto de investigación está enfocado en una de ellas; por ello, es importante remarcar que este tipo de organización, tome en cuenta aspectos como la filosofía, misión, visión así como dar a conocer esa información a los trabajadores, con el fin de que los empleados adopten el mismo objetivo que el dueño de la empresa.

En el capítulo 2 se habla sobre la psicología organizacional, así como del proceso de reclutamiento y selección de personal también del análisis de puestos así como de la importancia de la capacitación en las empresas.

En el capítulo 3 se describe la metodología con la que se realizó este trabajo de investigación, se describe a la empresa, así como sus áreas de oportunidad.

En el capítulo 4 se habla de los resultados que se obtuvieron después de aplicar el instrumento para evaluar el clima organizacional en la empresa “Alta Fibra”

En el capítulo 5 se hacen las propuestas a partir de los resultados obtenidos.

Espero que la presente investigación sirva para ampliar aún más el campo de acción del psicólogo dentro de las organizaciones, con el fin de especializarnos en las diferentes áreas de recursos humanos y tener las herramientas para competir en el nivel laboral con otras profesiones.



CAPÍTULO I  
LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se definirán conceptos sobre la organización, así como los tipos de empresas, además de los recursos materiales, tecnológicos, y humanos. Se hablará sobre las empresas familiares ya que este proyecto de investigación está enfocado en una de ellas; por ello, es importante remarcar que este tipo de organización, tome en cuenta aspectos como la filosofía, misión, visión así como dar a conocer esa información a los trabajadores, con el fin de que los empleados adopten el mismo objetivo que el dueño de la empresa.

### **1.1 Definición de organización**

Se empezará a definir el concepto de organización ya que es fundamental para conocer las bases de este proyecto de investigación.

Schermerhorn (2006, p.12), la define como el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.

La organización consiste en la creación de una estructura o que encierre las actividades necesarias de una empresa, dentro de un orden lógico.

La organización es útil porque identifica a la persona con la empresa y las labores que desempeña con el puesto, para lograr establecer una mejor adaptación de recursos humanos y materiales de los que dispone.

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que, por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización fabril puede acarrear un adelanto en los procedimientos de la producción, con la siguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y, por ende, en el nivel económico.

Fremont (2005, p.225), “especificó que hay dos tipos de organización, la formal e informal. La formal es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente”.

La estructura formal es tradicionalmente el resultado de las tomas de decisiones explícitas y tienen una naturaleza prescriptiva; una “guía” de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. Se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluyen en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye todo el sistema organizacional, se le considera de importancia primordial. Establece un marco de referencia general y describe ciertas funciones y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas.

La organización informal se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes.

## **1.2 Recursos de la Organización**

Arias-Galicia (1999), menciona que la organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber, recursos Materiales, recursos técnicos, recursos Humanos.

### **1.2.1 Recursos Materiales**

Los recursos materiales son los que todos ven, es lo que se puede tocar y ver. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

### **1.2.2 Recursos Técnicos**

Al formar una empresa se planifican, editan y mejoran cada uno de los parámetros que rigen la empresa en su vida útil.

Para mencionar algunos podemos enlistar bajo este rubro los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

### **1.2.3 Recursos Humanos**

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos tienen más importancia que otros recursos, ya que tienden a ser inestables desde el aspecto del conocimiento, por ejemplo, no todas las personas cuentan con el mismo nivel de estudios dentro de una empresa, así como también difieren en temperamentos, forma de ser, etc.

Cuando se habla de recursos humanos se refiere cien por ciento a las personas, y para que funcionen los recursos humanos dentro de una empresa, deben satisfacer las necesidades de los mismos. Cuando las personas se encuentran satisfechas en todos los aspectos, como el puesto, salario, horario, ambiente laboral, entre otras, entonces se puede deducir que el departamento de recursos humanos tendrá un buen desempeño dentro de cualquier empresa.

Todos los tipos de empresa están relacionados con los recursos humanos ya que es el motor más importante que se desenvuelve en cualquier giro o tamaño de la misma, esto es porque las personas son quienes toman decisiones, las cuales repercuten en todos los aspectos de la empresa.

### 1.3 Tipos de empresa

Son diversos los elementos que se pueden tomar en cuenta para determinar el tamaño de una empresa. Se puede citar, entre otros, el ambiente económico, cuya manifestación más evidente se puede encontrar en las características de la demanda. La orientación de la empresa, es decir, el camino predeterminado, el tipo de producto que elabore, los procesos utilizados en la fabricación, así como los recursos, son otros factores que pueden tomarse en cuenta.

Además pueden incluirse los materiales utilizados como materias primas, la mano de obra, y en fin todo los factores técnicos, económicos y humanos.

Existen diversos criterios en el planteamiento de esta cuestión y cada uno de ellos condiciona un enfoque.

Hay quienes consideran que es necesario colocar a la empresa en cuestión, antes que nada, dentro de una rama industrial. Quienes plantean esto, se apoyan en el hecho de que las diferentes ramas de la industria presentan características diferentes para las empresas y, por tanto, es impropio hacer comparaciones sin la previa ubicación.

Por las características de la empresa donde se llevó a cabo este proyecto de investigación, amerita describir los tipos de tamaños que existen de las empresas.

En cuanto a la magnitud de la empresa se establecen parámetros que determinan el tamaño de las empresas, y éstas dependen del número de personas que integran a la misma, por ejemplo:

Micro: de 1 hasta 30 empleados

La microempresa se caracteriza por tener un número reducido del personal, además por sus ventas, que generalmente son locales.

Pequeña: de 31 hasta 100 empleados.

La empresa pequeña es mecanizada, pero aun así cuenta con una gran cantidad de mano de obra y sus ventas son locales.

Mediana: de 101 hasta 500 empleados.

La mediana empresa es mecanizada, cuenta con más maquinaria y menos mano de obra, vende a nivel nacional.

Grande: más de 500 empleados.

La gran empresa es altamente mecanizada y sistematizada, sus ventas son internacionales.

Como se puede ver, existen varios tipos de empresa y cada una de ellas fue creada de manera diferente, según el giro, el capital, personal niveles académicos, infraestructura entre otros. Ya que son variables importantes que determinan de que forma se crean las empresas.

## 1.4 La Empresa Familiar

La empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa.

Luthe-García (2005, p.155) comentó que: “Las empresas familiares, en general, operan tradicionalmente con sistemas no formales. Esto se origina desde la fundación de la empresa que por lo general inicia con una sola persona, con una idea y encargándose de todo. Puede ser que en algunos casos ayude el cónyuge y posiblemente tenga ayudantes, pero el fundador es el único que conoce todo lo que ocurre en la organización que nace”.

El fundador dirige toda la organización con sistemas no formales, que pueden ser solo verbales y con documentos de clientes, proveedores, bancos, etc, pero en una dimensión que le permite conocer la situación completa de la empresa.

Una característica de las empresas familiares es que casi todas operan en su inicio con sistemas no formales, que permanecen en el tiempo, hasta que el volumen de datos sobrepasa a los sistemas informales y la dirección considera formalizar algunos de ellos.

La carencia de un sistema formal propicia más un trabajo anárquico del personal, con la consecuencia conocida de no lograr la meta propuesta.

Cuando hay anarquía en la información y trabaja el personal en islas o feudos, puede generarse un ambiente de sobrevivencia, que se considera como el peor estado de trabajo y convivencia en la empresa.

En México se vive con un problema, la mayoría de las empresas pequeñas corresponden a las empresas familiares y es difícil establecer una diferencia entre empresas familiares y pequeñas, dado que la mayoría de las empresas pequeñas cuentan con las características de las primeras.

La familia y la empresa íntimamente unidas en el tipo de empresa industrial constituyen cada una agrupaciones nacionales. Así se pondrá en relieve los riesgos y los efectos de una confusión entre la función familiar y la función empresarial (ésta es la empresa a la que corresponden mayores problemas de organización ya que la autoridad está sumamente centralizada y al desaparecer el jefe de la familia o el creador de la empresa desaparece como consecuencia la empresa).

La mayoría de las veces estas empresas se crean por la necesidad de obtener un ingreso para la supervivencia de la familia o para afrontar ciertos riesgos o gastos, de esta razón se desprende que sufran un estancamiento indefinido, ya que no son programadas para que se desarrollen sino para satisfacer las necesidades de sus realizadores. Se hace notar que las empresas familiares no gozan de ningún privilegio ante la legislación.

En segundo caso pueden ser iniciadas por una empresa o grupo de personas que aportan determinada cantidad de dinero en partes proporcionales o iguales, patentes o responsabilidades para fundar la empresa, éstas empresas ya no solamente se forman para la obtención de cierto ingreso para la supervivencia sino también para desarrollar

cierta profesión o actividad de los integrantes o de alguno de ellos, en esta clase de empresa es fácil encontrar a un ingeniero, un mecánico o un vendedor en las principales áreas de la empresa y suelen caer en el error de subordinar a las demás áreas de la empresa al área que favorezcan.

Las empresas familiares son de mucha ayuda porque sin duda es un patrimonio que respalda de forma económica a la familia y sus descendientes, pero también ayuda a que las familias sean productivas, generen empleos, de esa forma aportan un beneficio a la sociedad.

### **1.5 Planeación integral, individual, familiar y de empresa**

Luthe-García (2005, p.31) comentó que: “Si en la globalización de la empresa familiar no utiliza un sistema formal de planeación integral: persona, familia y empresa, es prácticamente imposible que crezca, sea competitiva y permanezca en el futuro”.

La planeación es algo natural en el ser humano, ya que se relaciona en el primer lugar con su capacidad de pensar, como ser racional. Sin embargo, ésta no es la única distintiva de la persona, también cuenta con otras que son importantes, como su voluntad y su corazón. Estas características constituyen los tres ejes que intervienen en todas las actividades propias de la persona.

Se necesita que todas las características de la persona participen, es decir, los tres ejes.

Cuando todo esto se cumple, la planeación estratégica tiene la mayor probabilidad de ser exitosa.

### **1.5.1 Planeación estratégica en la empresa familiar**

Luthe-García (2005, p.37) expuso los siguientes pasos del proceso de planeación estratégica

- 1.- Liderazgo
- 2.- Ubicación de la empresa
- 3.- Dirección y objetivos
- 4.- Filosofía de la empresa
- 5.- Definición y Selección de estrategias
- 6.- Elaboración del presupuesto
- 7.- Establecimiento de planes
- 8.- Retroalimentación

El proceso se inicia con el tema del liderazgo dado que corresponde al líder de la empresa familiar fijar la orientación de su organización, por ser él la persona que más influye en el resultado de su organización. La ubicación de la empresa se logra al estudiar la condición interna de la organización y los factores externos que la afectan, en el ejercicio que comúnmente se conoce como análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El sistema de dirección por objetivos es un tipo de gestión muy eficiente y flexible para dirigir a todos los colaboradores hacia objetivos comunes y hacia objetivos propios de la gerencia, departamento, etc.

Los objetivos pueden calificarse por su ámbito de acción en estratégicos, de dirección y de operación, y por el plazo de su consecución en objetivos de corto, mediano y largo plazos. Los objetivos son medibles y los objetivos pueden evaluarse de manera numérica, en plazos definidos, para medir los avances logrados y saber si se lograrán en el plazo fijado.

La filosofía de la empresa representa la sabiduría de la organización, e incluye desde el director hasta el personal de menor nivel jerárquico. La planeación y la filosofía están ligadas a la realidad, por ser la filosofía el estudio de la realidad misma, que se preocupa por la planeación para establecer y buscar una realidad futura que todavía no existe. Los elementos considerados usualmente, son los siguientes: Visión, Misión, Principios, Valores y Creencias.

La definición de estrategias representa el cómo se puede lograr los objetivos y se complementan con las políticas y los procedimientos.

Una vez definidas las diferentes estrategias, se recomienda que se consideren en equipo, que se busque el consenso para elegir la más adecuada. Luego se produce a elaborar el presupuesto y los planes de acción correspondientes. Es posible elaborar varios presupuestos iniciales así como los planes respectivos, para luego elaborar el presupuesto definitivo, de acuerdo con su plan general y planes detallados.

Los planes especifican las actividades, responsables, fechas de inicio y terminación de los diferentes eventos su duración e inversión.

La retroalimentación es un aspecto fundamental de información a toda la organización que motiva al trabajo en equipo, a la solidaridad y, principalmente, al

logro de la visión y de los objetivos. Es deseable que los sistemas integrales de información se conviertan en herramientas de suma importancia para conocer la situación de los proyectos en cualquier momento.

### **1.5.2 Puntos clave para realizar un diagnóstico**

Luthe-García (2005) expuso que para iniciar esta evaluación de la empresa familiar es necesario considerar los siguientes puntos:

#### 1.- Consenso

Es necesario que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el proyecto y participen en el diagnóstico, porque los problemas que surjan son de todos.

#### 2.- Confidencialidad

La familia debe tener una absoluta confianza en el profesional que hace el diagnóstico y en que la información quedará solo en la familia.

#### 3.- El proceso

La familia debe conocer este proceso, que consiste en recopilar información de todos los miembros de la familia, elaborar un informe y representar resultados y recomendaciones de los cuales todos se hacen responsables.

#### 4.- Entrevistas individuales

Aunque la manera más común de recopilar información es mediante entrevistas individuales con cuestionarios relativos a los problemas de la familia, la empresa y el patrimonio, a veces es necesario, antes de presentar el diagnóstico al grupo, realizar reuniones particularmente entre un padre y un hijo o dos hermanos para aclarar problemas y llegar a la reunión general.

#### 5.- El perfil de consultor

Debe tener gran experiencia en empresas familiares como consejero, profesionalista, o director, para entender el funcionamiento de la empresa familiar. Las experiencias y los años de consultor ayudan mucho para ser aceptado por el núcleo familiar. Es importante que toda la familia acepte el consultor y al proceso que se seguirá en este diagnóstico.

#### 6.- El proyecto de diagnóstico

La familia es el cliente y debe aprobar al consultor, el proyecto contratado, que contendrá el objetivo del diagnóstico, el cuestionario que va a utilizar, las entrevistas que hay que realizar, la representación de conclusiones, el plan que habrá de seguirse y el costo.

#### 7.- La observación de la cultura de la empresa

Las entrevistas personales a los familiares y ejecutivos no dan toda la información necesaria de lo que pasa en la empresa. La observación del consultor del ambiente de

la empresa, las reuniones, los eventos, las órdenes, las crisis, etc; complementan el diagnóstico de entrevistas personales. La manera en que se comporta cada familia e individuo de la organización aporta elementos para ampliar la visión de una empresa.

En ocasiones es necesario profundizar en el diagnóstico al encontrarse algunos indicios en el diagnóstico general, porque esto da información adicional que clarifica los problemas detectados.

## 8.- El modelo del proceso del diagnóstico

El modelo muestra el paralelismo que existe en el proceso de diagnóstico de la familia y de la empresa. Debe haber una integración en todo para obtener, al final, una misma visión de la empresa y de la familia.

### **1.6 La empresa mediana**

Mercado (1992), expone algunas de las condiciones que determinan las características de este tipo de empresas:

1.- El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa y puede serlo aún de la grande, ya que ésta, en un momento dado, para crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización.

2.- La complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de los problemas que se presentan, origina una mayor decisión del trabajo se requiere una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola

persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí en donde surge la delegación de la autoridad.

3.-Abastecimientos (compras).- El número o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto subsana con la adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados.

4.- Mercadotecnia (ventas).- Abarca no sólo el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional, y con las grandes facilidades que actualmente existen, traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentra en plena competencia con sus similares.

5.- Producción.- Por lo que se refiere a este aspecto cuenta con alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suele utilizar en gran medida la mano de obra directa.

6.- Finanzas.- Se entiende por Finanzas el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos y circulantes. Puede ser de propiedad individual o en sociedad.

La clasificación que se ha expuesto corresponde a un intento de ubicar al lector en lo que a magnitud de empresas se refiere. Los criterios o factores utilizados de ninguna manera son definitivos y categóricos, ya que existen muchos otros que pueden ser válidos, siempre y cuando sean debidamente evaluados.

Se refiere a la pequeña y mediana empresa, ya que es a los problemas, situaciones y funcionamiento de este tipo de organizaciones a los que está orientada la investigación.

### **1.7 Funcionalidad de las organizaciones**

La funcionalidad de las organizaciones es importante ya que el comportamiento de una organización puede beneficiar o afectar en la sociedad según sea su desempeño, existen varias organizaciones que tienden a ser exitosas y por consiguiente ayudan en varios aspectos, como es el empleo, el servicio que dan a sus clientes lo cual generan las ventas, y permite que la solvencia económica sea óptima al igual que la sociedad sea productiva con sus propios recursos.

### **1.8 Naturaleza de las organizaciones**

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas y que están constituidas con base en un interés mutuo.

Galindo (1994), expone que: La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho, dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

Las organizaciones conforman parte del mundo actual. Gran parte del estilo de vida de la sociedad contemporánea está determinada por las organizaciones y éstas afectan tanto a la conducta como a la conducta individual. Hoy nadie escapa al influjo de las diferentes organizaciones que existen y a las que en muchas ocasiones se pertenece.

En un accidente se va al hospital y la salud depende de una organización. Cuando se va a trabajar se participa en una organización. Además, la amplia mayoría de los procesos grupales van a desarrollarse en el marco de referencia de una organización.

En gran medida los procesos de socialización e interacción social están mediados e influenciados por las organizaciones. De esta forma, en la escuela, como más tarde en la universidad, o en el trabajo por ejemplo, se aprende a relacionarse con otras personas y se asumen normas del comportamiento social.

## **1.9 Elementos de un sistema de comportamiento organizacional**

Un fundamento importante del sistema se encontró en la filosofía y en las metas de los que se unen para crearlo. La filosofía del comportamiento organizacional que sostiene un gerente proviene de las premisas relacionadas con los hechos y con los valores.

Las premisas relacionadas con los hechos representan nuestra perspectiva de cómo se comporta el mundo, y se extraen de la investigación de la ciencia de la conducta y también de la experiencia personal. Así pues, este tipo de premisas (suposiciones) se adquieren en un aprendizaje que dura toda la vida y son parte de gran utilidad para orientar la conducta.

Las premisas de valor presentan nuestra idea de la convivencia de ciertas metas. Las premisas de valor son creencias variables que se tiene y, en consecuencia, se hallan bajo nuestro control. Muchas organizaciones han tratado de identificar y formular sus valores.

En el siguiente capítulo se hablará sobre la psicología organizacional, así como el reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos, evaluación del desempeño y motivación ya que estos temas se involucran en este proyecto de investigación.

CAPÍTULO II  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se hablará sobre la psicología organizacional, así como del proceso de reclutamiento y selección de personal también del análisis de puestos así como de la importancia de la capacitación en las empresas.

## **2.1 Definición de Psicología Organizacional**

La psicología organizacional contiene varias áreas, como el reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos, procesos de capacitación, evaluación del desempeño, las cuales son importantes para las empresas, ya que todos estos procesos ayudan y facilitan el trabajo dentro de la misma.

Fernando Zepeda (1999) considera a la psicología organizacional como la: “Rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”.(p.201)

Entendiéndose como fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización.

La organización es un grupo de personas con un objetivo común que los mantiene unidos, estas personas guardan entre sí relaciones de conveniencia para poder satisfacer las necesidades que por sí solos no podrían.

Entre las relaciones que mantiene la psicología organizacional con otras disciplinas, destaca principalmente el contacto con la psicología industrial, la psicología social, la sociología, la antropología y la administración. El debate más extendido en psicología organizacional se refiere a la relación que existe entre ésta y la psicología industrial, ya que diferentes autores la consideran como antecedente, continente o contenido; es decir:

- La psicología industrial es precursora de la psicología organizacional,
- La psicología organizacional está contenida en la psicología industrial, o
- La psicología organizacional contiene a la psicología industrial.

Sea cual sea la posición que se adopte, es innegable la fuerte vinculación que existe entre ambas disciplinas, para el presente trabajo la psicología organizacional representa una evolución de la psicología industrial.

## **2.2 Objetivo de la Psicología Organizacional**

Es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. La psicología industrial y organizacional debe comprenderse como la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y

aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Existe otra forma de describir el campo del comportamiento organizacional, consiste en hacer una lista de los diversos elementos o subcampos separados que cubren los especialistas de esta materia. Así, Muchinsky (2002) clasificó cinco subespecialidades en ésta área en un intento por hacer clarificación conceptual.

- La psicología de personal analiza el importante papel de las diferencias individuales en la selección y colocación de empleados, la evaluación de su nivel de desempeño laboral y la capacitación de los trabajadores recién contratados, así como los veteranos, para mejorar distintos aspectos de su comportamiento relacionado con el trabajo.
- El comportamiento organizacional estudia la influencia del grupo y otras influencias sociales en los comportamientos relacionados con el puesto de trabajo, en los sentimientos personales hacia la motivación y el compromiso, y en la comunicación en el contexto organizacional.
- El comportamiento organizacional aborda los cambios planeados en las organizaciones que involucran a las personas, los procedimientos de trabajo, el diseño de puestos y la tecnología, así como la estructura de las relaciones organizacionales.

- Las relaciones industriales se ocupan de la interacción de empleados y patrones y muchas veces involucran a los sindicatos de trabajadores.
- La ingeniería psicológica generalmente aborda el diseño de herramientas, equipo y ambientes de trabajo con el objeto de aumentar al máximo la eficacia del hombre y la mujer cuando operan sistemas humanos y mecánicos.

Al tener una idea de las diversas especialidades que forman parte del comportamiento organizacional, en lugar de mencionar las disciplinas que contribuyen con él, es más fácil entender la gama de temas de estudio a las que se abocan los psicólogos organizacionales y así como también forma parte del proceso de la investigación para este proyecto.

### **2.3 El proceso de reclutamiento organizacional**

Schermerhorn (2006, p.244), expuso que: “El reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer a una oferta de aspiraciones calificados para los puestos de trabajo de una organización”.

El reclutamiento eficaz debe hacer que las oportunidades de empleo llamen la atención de las personas cuyas habilidades y aptitudes satisfacen las especificaciones de un puesto de trabajo. Los tres pasos en un proceso típico de reclutamiento son:

- 1) Publicidad de una vacante laboral
- 2) Contacto preliminar con los candidatos potenciales al puesto
- 3) Evaluación inicial para crear una oferta de aspiraciones calificadas

Por ejemplo, cuando una compañía realiza el reclutamiento en la universidad, publica breves descripciones del puesto, ya sea impresas u online, a través de la bolsa de trabajo del campus y/o en el periódico del mismo.

El contacto preliminar se realiza después de que los candidatos solicitan una entrevista con los reclutadores de la compañía en el campus. Normalmente se realiza una breve entrevista de 20 a 30 minutos, durante la cual el candidato presenta su currículum vitae por escrito y explica brevemente sus aptitudes para el puesto. Como parte de la evaluación inicial, el reclutador comparte los resultados de la entrevista y el currículum vitae que obtuvo en la visita al campus con los gerentes de línea pertinentes.

A continuación, se tomarán decisiones para determinar a quien se incluirá en el grupo final de candidatos y a quienes se les invitará para entrevistas posteriores durante una visita formal a la organización.

Schermerhorn (2006) dice: Otro aspecto importante del reclutamiento que se debe examinar. En lo que se puede denominar reclutamiento tradicional, se hace énfasis en “venderles” la organización a los aspirantes a un puesto de trabajo. En caso, solamente se comunican las características más positivas del puesto y de la organización a los candidatos potenciales. Incluso puede haber sesgos cuando se exageran estas características mientras que se ocultan los rasgos negativos.

Esta forma de reclutamiento está diseñada para atraer a tantos candidatos como sea posible. El problema es que puede crear expectativas irreales que provoquen una rotación temprana de personal en la que los trabajadores recién contratados se marchan prematuramente. Esta rotación de personal puede ser muy costosa.

Al contrario, la presentación realista de un puesto de trabajo pretende darle al solicitante toda información pertinente acerca del puesto y la organización, sin distorsiones y antes de que acepte el puesto.

En vez de “vender” únicamente las características positivas de un empleo, este enfoque trata de que la información proporcionada sea realista y equilibrada. Tiene el propósito de presentar una descripción justa del puesto real y las características positivas de la organización.

Con una visión más completa de estos elementos, los empleados nuevos podrán tener expectativas laborales más “realistas”. Entre los beneficios que podrán esperarse se encuentran: una expectativa sana de la relación de empleo, niveles más altos de satisfacción laboral temprana y una rotación de personal menos prematura.

## **2.4 Definición de selección**

El proceso de selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran

potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

Tradicionalmente, la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado.

Pero, ¿qué significa “adecuado”? para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de

hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

## **2.5 Pasos del proceso de selección**

- **Formulación de la solicitud de empleo:** indica el puesto que quiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.
- **Entrevista previa de selección:** proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.
- **Pruebas:** mide habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.
- **Investigación de antecedentes:** constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.
- **Entrevista profunda de selección:** averigua más del solicitante como persona.
- **Examen médico:** Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.
- **Oferta de empleo:** ocupa un trabajo o puesto vacantes.

Los pasos de selección pueden aumentar o disminuir según el tipo de empresa, ya que cada puesto tienen actividades específicas, lo cual puede modificarse.

### **2.5.1 Análisis de puestos**

Spector (2002, p.46), desarrolla un método para describir puestos y los atributos necesarios para la realización de éstos. No hay una sola manera de realizarlo, muchos métodos proporcionan diferentes tipos de esta información; las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en el puesto o en la persona, según el objetivo del analista.

Levine (1983) desarrolló un sistema para elaborar una jerarquía. Él divide las principales funciones de un trabajo en cuatro niveles de especificidad:

- 1.- Responsabilidad
- 2.- Tarea
- 3.- Actividad
- 4.- Elementos o acciones

Para mayoría de los puestos hay varias responsabilidades, cada una se relaciona con varias tareas; cada tarea se vincula con varias actividades y cada actividad se puede subdividir en varios elementos.

Esto significa que un análisis de puestos puede contener gran cantidad de información muy específica, acerca de lo que pasa en un puesto en particular. Un análisis de puestos que llega al nivel de acciones da lugar a un informe extenso y detallado de lo que el puesto implica.

No es causal que la técnica de análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

A partir de allí se podría continuar otro tipo de estudios tendientes a una administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

El análisis de puestos es de suma importancia ya que de esa forma se pone por escrito las actividades del trabajador en donde él firma de pleno acuerdo, con el fin de evitar problemas entre los empleados y con los jefes de los mismos.

También se considera importante cuando un empleado es despedido, porque el análisis de puestos es un documento en donde se especifican las actividades que realizó dicho empleado, de esa forma se puede conseguir rápido la vacante, así como también explicar las actividades a realizar al nuevo empleado.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente.

En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

### 2.5.2 Proceso de capacitación

Según Grados (2009, p222) señala en su principio del formulario, que para estudiar la capacitación de personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece una especialización. Sin embargo en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos). Antes de conocer el proceso de la capacitación es conveniente precisar los conceptos siguientes.

- **Capacitación.** Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.
- **Adiestramiento.** Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- **Desarrollo.** Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

Cuando se habla de capacitación se refiere a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficacia.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Ejecución
- 4.- Evaluación y seguimiento

A continuación se describe cada una de estas fases:

### **Planeación**

En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimientos de planes y programas.

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida, cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que deben contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas se establecen prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

## **Organización**

En esta fase trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización como:

- 1.- Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.
- 2.- Integración de personas. Administrar la capacitación requiere de personal técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- 3.- Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- 4.- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir

el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

## **Ejecución**

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes:

1.- Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.

2.- Contratación de servicios. Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.

3.- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

## **Evaluación y seguimiento**

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo proceso.

1.- Del sistema. La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

2.- Del proceso instruccional. La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en curso.

### **2.5.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado en determinado periodo. De esta manera se tiene que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desarrolla en el puesto.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en la que cumple sus actividades en este sentido, las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el trabajo individual para decidir las acciones que va a tomar.

Cuando el desempeño de un empleado es inferior al deseado, el gerente o supervisor tendrá que emprender una acción correctiva. De igual forma, el desempeño que es satisfactorio o superior al estipulado deberá ser alentado a través de un claro programa de reconocimiento.

Uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo en sí mismo. En otras palabras la actividad de las personas en sus tareas va a indicar si la selección y el entrenamiento han sido adecuados. Desde luego, si no fue así, se tomará las medidas correctivas pertinentes.

A primera vista, parecería no existir problema alguno aquí. Bastaría que se determinara si la ejecución del trabajo es “satisfactoria”, “eficiente” o “productiva”, etc.; sin embargo es precisamente el definir lo que se entiende por satisfactoria o eficiente, lo que ocasiona múltiples problemas.

Además de servir de controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc.; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos.

La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Desde luego, también interesa conocer a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc.

Pueden servir igualmente para valorar la eficiencia de un departamento o una empresa, como base para el pago de salarios a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, para calcular costos, etc.

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto es muy fácil en algunos puestos mientras en otros es extremadamente difícil.

Deben retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Éste es un problema íntimamente ligado al del inciso anterior.

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, sólo sí las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales. De nada serviría un criterio de ejecución que calificará como “excelente”.

La calificación de méritos no debe entenderse como en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Recae más bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador. Es parte del problema de evaluación.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto, éste puede desempeñarse bien, mal o de cualquier otra forma entre estos dos extremos.

La calificación de méritos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello, conocer la forma en que se desempeña su trabajo. Así como las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificación de méritos juzga a priori sobre dicha idoneidad.

Es inevitable que un supervisor se forme juicios sobre sus subordinados. Caso por necesidad se inclinará a compararlos unos con otros, y aun a compararlos con los que según él son normas aceptables de trabajo.

El problema no radica en si es lícito o no que el supervisor juzgue a sus trabajadores (inevitablemente lo hace) sino la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de los mismos, y la aplicación que haga de sus conclusiones.

La calificación de méritos es una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad del desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

El trabajador cuyos méritos son calificados, probablemente se esmerará, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

La calificación de méritos ayuda al supervisor a distinguir el elemento que realmente trabaja, de aquel que lo simula; cosa que sucede frecuentemente tratándose de trabajadores con salario por día, sobre todo en empresas de personal muy numeroso.

## **2.6 La psicología organizacional y el individuo en su entorno**

La psicología organizacional es una disciplina que estudia al individuo y lo que lo rodea, la motivación forma parte del comportamiento del individuo, el individuo se comporta en el trabajo según su motivación y así con cada uno de las personas forman

un clima laboral, también para los empleados el estar asegurados dentro de su empleo refuerza la estabilidad laboral.

Una organización al estar administrada puede ofrecer mejor estabilidad económica, seguridad y control para con los empleados.

### **2.6.1 Motivación**

Las personas motivadas desarrollan sus aptitudes, dan resultados óptimos ya sea en su vida personal o en el trabajo. La motivación permite que las personas desarrollen habilidades y destaquen en su funcionamiento, por ello es importante la motivación de Maslow quien habla sobre las necesidades del ser humano.

Según Maslow (1954, citado por Guillen, 2000, p.199), “suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente”.

1.- Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo.

Para satisfacer estas necesidades positivas, las organizaciones deben otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida (por ejemplo casa y sustento). Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas.

Las organizaciones pueden ofrecerles instalaciones para hacer ejercicio y mantener una buena condición física, porque esta acción también puede interpretarse como la intención de ayudarlos a conservar la salud atendiendo sus necesidades fisiológicas.

2.- Las necesidades de seguridad se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas.

Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguros de vida y de gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipo de seguridad y contratos que les permitan trabajar sin temores. Así mismo, los empleados que aseguran la permanencia en el largo plazo fomentan la seguridad psicológica.

Es evidente que las personas se ven amenazadas (o así lo sienten) por una amplia gama de factores y no se sabe si las organizaciones deben tratar de hacer una distinción entre amenazas a la seguridad reales e imaginarias, serias o muy poco probables.

3.- Las necesidades sociales se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales, como fiestas en la oficina, convivencias atléticas, competencias que ofrezcan la oportunidad de satisfacer tales necesidades.

Muchas empresas invierten considerables sumas de dinero en instalaciones para que los empleados realicen actividades fuera de sus horarios de trabajo, de tal modo

que las personas de la misma organización, pero permanecen a otras secciones o departamentos, se reúnan, conversen y socialicen.

Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten “incertidumbres organizaciones” como la posibilidad de una fusión, quiebra, o la hora común reducción de personal.

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales) se les conoce como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas las personas no serían sanas, ni el plano físico ni el psicológico.

A las dos siguientes necesidades del nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a creer y desarrollar al máximo su potencial.

4.- Las necesidades de estima se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás.

Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes. La inclusión de artículos en boletines empresariales, en los que se hable del éxito de un empleado, la asignación de lugares privados de estacionamiento y la colocación de tableros donde se mencione el nombre del “empleado del mes” son ejemplos de lo que se puede hacer para satisfacer la necesidad de estima.

5.- Las necesidades de realización personal se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar a su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de sus organizaciones.

Los individuos que han logrado su realización personal, supuestamente trabajan a su máxima capacidad y representan el uso más efectivo de los recursos humanos de una organización. La definición de la realización personal no es del todo clara y, por tanto resulta muy difícil llevarla a la práctica, medirla y comprobarla. Son pocos los empleados que ofrecen una perspectiva completa, libre y abierta para que los trabajadores logren la realización personal (Furnham, 1992)

Shermerhorn (2006, p.284). Dice que: “la motivación conduce al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo invertido en el trabajo”.

El concepto de motivación es central para alcanzar este objetivo, el término se aplica en la teoría administrativa para describir las fuerzas internas del individuo que conducen al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo.

Ivancevich (2005, p.62), dice que: la motivación de actitudes que predispone a una persona actuar en cierto sentido para alcanzar una meta. Así, la motivación es un estado interior que incita, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta. La motivación en el trabajo se refiere a las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

### **2.6.2 Crear un ambiente de motivación**

Ivancevich (2005, p.414). Señala: “En algunos casos puede haber problema de motivación: en un empleado hábil y capaz puede no querer desempeñar el trabajo como se requiere. Entonces, el gerente deberá adoptar un enfoque de motivación que transforme a ésta persona apática en un buen empleado”.

“Hace falta recompensas, castigos, disciplina o alguna combinación de estos elementos para crear un ambiente positivo en el que el empleado aplique de manera óptima sus capacidades”

### **2.6.3 Clima organizacional**

El clima organizacional se refleja en el comportamiento de las personas, el comportamiento puede ser reflejado en las relaciones interpersonales y así mismo en el desempeño de los trabajadores, por ello es importante analizar cómo afecta a las empresas.

### **2.6.4 Historia y definición del concepto clima**

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología.

Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización. No obstante, el clima se debe

referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimenta las personas que forman parte de ella.

Forehand y Von Gilmer (1974, p205) ofrecen una definición más completa que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional, aseguran estos autores, es el “conjunto de características que describen a una organización y que: a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Señala Furnham (2001) “La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetos y otros factores. El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan con ella” (p. 601)

Mullins (1989), Sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos.

- La integración de los objetivos organizaciones y personales.
- La estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.

- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.
- Sistemas educativos de recompensas basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y progreso.
- Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas.
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante de ella.

### **2.6.5 Condiciones físicas que afectan la salud y la seguridad**

Spector (2002), afirma que las condiciones físicas del trabajo suelen tener efectos físicos directos sobre las personas en ocasiones, dichos efectos son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos periodos.

Cuando una enfermedad o lesión requiere mucho tiempo para desarrollarse, puede resultar difícil determinar con exactitud qué fue lo que causó; por añadidura, puede haber efectos sobre el bienestar emocional.

Casi con seguridad, las enfermedades y las lesiones graves se asocian con algún nivel de trauma y sufrimiento, en particular cuando la persona resulta discapacitada.

En esta sección, se presentan los efectos de seis condiciones físicas del trabajo:

- Enfermedades del trabajo
- Ruido
- Agresiones físicas
- Tareas repetitivas
- Temperaturas extremas
- Sustancias tóxicas

## Enfermedades infecciosas

Los empleados que mantienen contacto con el público (como estilistas, policiales, agentes de ventas o maestros) pueden contraer infecciones, si bien, en la mayor parte de los casos, dicho contacto resulta en enfermedades menores, como resfriados o gripe.

El riesgo de contraer enfermedades infecciosas graves es uno de los fenómenos que más preocupan a los profesionales de la salud, quienes a menudo atienden a pacientes con enfermedades infecciosas graves o etapas terminales.

## Ruido

El ruido es algo frecuente en numerosos trabajos, particularmente en los trabajos que se utilizan equipo o maquinaria pesada. Los aeropuertos, las obras en construcción, las fábricas y las minas suelen ser lugares ruidosos, los cuales exponen a los empleados a condiciones que pueden afectar tanto su salud como su desempeño laboral.

La intensidad del ruido se mide en decibeles (dB). Estas unidades se miden mediante una escala logarítmica, es decir, que no hay una relación lineal entre el nivel de decibeles y la intensidad del sonido. Al aumentar el nivel de sonido en 10 dB, su intensidad se incrementa 10 veces, mientras que un aumento 20db representa un incremento de 100 veces.

La exposición a sonidos extremadamente altos, como las explosiones, puede dañar de manera grave el sentido auditivo de las personas, a veces de manera permanente;

los ruidos de tal magnitud son dolorosos, por lo que la mayor parte de las personas evitan los lugares en los que se producen estos sonidos.

Si persiste a lo largo de meses o años, el sonido moderadamente alto puede causar pérdida permanente de la audición, en especial en las frecuencias más altas. Sin embargo, como el ruido de esta intensidad no suele producir dolor, muchos empleados no hacen nada para evitarlo.

En ocasiones los espacios de trabajos ruidosos, es común que los empleados sufran la pérdida de la audición; lo cual también ocurre por escuchar música a niveles altos, el uso de audífonos a un volumen elevado puede ser especialmente peligroso, ya que el nivel de dB en el oído puede alcanzar niveles en extremo altos.

Debido a la posibilidad de causar daño al aparato auditivo, muchos países cuentan con leyes que regulan los niveles de ruido al que pueden someterse los empleados. Las personas que trabajan en ambientes ruidosos se les brinda protección especial para prevenir la pérdida de la audición; así es común que los empleados en aerolíneas utilicen dicha protección cuando se encuentran cerca de aviones con los motores encendidos.

### Agresiones físicas

En muchos empleados, la agresión representa un riesgo ocupacional bastante común. Por ejemplo, las personas que trabajan con internos de hospitales psiquiátricos, en particular adolescentes, corren un riesgo considerable de sufrir una agresión, si bien ésta rara vez resulta fatal para el empleado.

Para controlar la violencia en estos lugares, lo más usual es administrar sedantes a los pacientes. En muchas instituciones también se ofrece capacitación, a fin de que los empleados aprendan a evitar las agresiones y defenderse.

Los agentes policiales también pueden ser blancos de ataques, los policías de casi todas las urbes importantes en ocasiones se ven envueltos en situaciones violentas, al arrestar o someter a transgresores.

Los empleados también pueden sufrir agresiones de animales; en muchos empleos, las mordeduras de perros pueden constituir un problema significativo. Los inspectores de parquímetros, los instaladores de teléfonos y los vendedores callejeros son ejemplos de trabajadores que pueden tener problemas con los perros. Las personas que trabajan directamente con animales también pueden ser blancas de los ataques de éstos; los veterinarios, los guardianes de zoológicos y los trabajadores agrícolas pueden resultar lesionados por animales en el cumplimiento de su trabajo.

### Tareas Repetitivas

Muchos puestos requieren acciones físicas repetitivas de diversas partes del cuerpo a menudo, los empleados que utilizan computadoras en su trabajo transcurren todo el día capturando datos frente a dicho aparato. El trabajo tradicional de las líneas de ensamble exige que el empleado realice la misma operación una y otra vez.

Tales tareas repetitivas pueden dar lugar a lesiones repetitivas, en las que las partes corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse y, en ocasiones lesionarse de manera permanente.

Quizá la más conocida de estas lesiones sea el síndrome del túnel carpiano. Un padecimiento de la muñeca que produce dolor, entumecimiento y debilidad en dedos y manos; el nervio se contrae por el uso reiterativo de los dedos y la muñeca. A caso la causa más común sea el uso del teclado de las computadoras, pero hay otros movimientos repetitivos que también pueden provocarlo.

### Temperaturas extremas

Las personas que trabajan al aire libre pueden verse sujetas a condiciones atmosféricas extremas, dependiendo de los climas en que vivan, tales condiciones pueden presentar amenazas para la salud, pues se ha sabido de empleados que mueren por condiciones climatológicas extremas.

Ciertas enfermedades y hasta la muerte pueden sobrevivir si la temperatura interna se desvía demasiado de los 37° Celsius (98.6° Fahrenheit); las temperaturas internas superiores a los 45° C (113° F) o inferiores a 25° C (77° F) no tardan en producir la muerte, en la mayoría de los casos por infarto ( Bell, 1981).

La temperatura circundante o ambiente desempeña una función decisiva en la conservación de la temperatura corporal. Es importante que, al trabajar en condiciones climáticas extremas, los empleados tomen las medidas apropiadas para que la temperatura interna no descienda demasiado.

En condiciones de frío, los empleados deben vestir ropas suficientemente calientes a fin de conservar la temperatura corporal. En condiciones extremas, el contacto con el aire del exterior debe limitarse a periodos breves.

En condiciones calientes, las personas deben beber líquidos para prevenir la deshidratación, ya que el sudor es el principal medio del que vale el organismo para conservar su temperatura interior.

No siempre concuerdan en sus conclusiones los estudios realizados en torno a los efectos de la temperatura sobre el desempeño, pues para algunos el calor mejora el rendimiento, mientras que para otros lo disminuye (Bell, 1981).

Condiciones extremas como el calor intenso producen agotamiento físico y tensión los cuales, por cierto interfieren con el rendimiento.

En ocasiones menos extremas, el desempeño laboral no se ve necesariamente afectado. El uso de ropas adecuadas y la ingesta de líquidos (en ambientes calientes) permitan a los empleados mantener la productividad bajo condiciones adversas.

### Sustancias Tóxicas.

El contacto de los empleados con las sustancias tóxicas ha comenzado a atraer la atención pública, ya que numerosos estudios han demostrado que dichas sustancias pueden afectar la salud.

El problema del contacto con muchas sustancias es que los efectos adversos a la salud pueden tomar años y hasta décadas para desarrollarse. Por otra parte, no todas las personas que mantienen contacto con dichas sustancias desarrollan síntomas. Esto torna difícil determinar los efectos de la exposición, ya que son muchos los factores que pueden contribuir a que la persona contraiga una enfermedad.

En numerosos tipos de empleos, los trabajadores mantienen contacto con sustancias tóxicas, a menudo en los lugares menos esperados. Los empleados de las plantas químicas, los fumigadores y los trabajadores agrícolas que utilizan insecticidas son quienes con mayor frecuencia se exponen a los efectos de las sustancias tóxicas; sin embargo, los empleados de oficinas en edificios cerrados también utilizan diversas sustancias químicas, como los tóner de las máquinas copadoras con estas sustancias pueden comprender desde síntomas menores e insignificantes, como jaquecas o náuseas, a condiciones serias que pueden dañar de modo permanente órganos vitales como riñones o el hígado.

En ocasiones, sólo unos cuantos individuos sensibles manifestarán síntomas, aunque no es inusual que la mayor parte de los empleados de una oficina contraigan una enfermedad, lo se ha dado en llamar síndrome del “edificio enfermo”, el cual puede deberse a sustancias tóxicas o a microorganismos.

Las organizaciones cuyos empleados mantienen contacto con sustancias tóxicas corren el riesgo de que se les entablen demandas legales por enfermedad o de que sus empleados se incapaciten. En EUA, la Occupational Safety and Health Administration (OSHA; Administración para la seguridad y la salud ocupacional) se encarga de vigilar que los lugares de trabajo cuenten con salvaguardas para proteger a los trabajadores.

Numerosos países cuentan con leyes que protegen a los empleados contra los efectos de las sustancias tóxicas y otras condiciones que afectan la salud; aun así, son miles los trabajadores que, año con año, resultan lesionados o muertos en el lugar de trabajo debido al contacto con sustancias tóxicas (National Safety Council, 1992c).

### **2.6.6 Modelo para la administración de recursos humanos**

William (2000) explica que un sistema se forma cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero poseen límites claros y precisos. Por ejemplo, un cuerpo humano es un sistema compuesto de subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etcétera.

Una organización es también un sistema compuesto por diversas áreas, departamentos, etcétera. Tanto los subsistemas del cuerpo humano como los de la organización poseen límites claros y precisos. Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

#### Relación entre funciones

Todas las actividades de administración de los recursos humanos mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. El subsistema de selección influye a su vez en la evaluación y desarrollo de los empleados.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera. Cada uno de los subsistemas influye en los demás y los especialistas deben mantener este dato presente. Posiblemente, la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de complicaciones o dificultades es mediante la identificación de los subsistemas afectados por determinado proceso.

## 2.7 Modelo de sistemas

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de los recursos humanos en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos.

El especialista en recursos humanos verifica que sus acciones fueron adecuadas cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera retroalimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se obtuvo éxito o se fracasó.

En la práctica los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cual es el producto que desean obtener.

Cuando se conocen los productos y los insumos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos de administración de recursos humanos para obtener los resultados que desean de la manera más eficiente.

Para verificar si están logrando el éxito, continuamente obtienen la retroalimentación.

En el siguiente capítulo se hablará sobre metodología, relacionando la parte teórica con el estudio realizado. Es importante cómo se aplican las bases teóricas en la empresa Alta Fibra, con el fin de estudiar sus áreas de oportunidad de la misma, para brindarle propuestas de mejora.

CAPÍTULO III  
METODOLOGÍA

### **3.1 Metodología**

En este capítulo se hablará sobre la metodología con la que se realizó este trabajo de investigación, se conocerán las características con las que cuenta la empresa, así como también sus áreas de oportunidad.

### **3.2 Objeto de estudio y aspectos**

El objeto de estudio es analizar el clima laboral en la empresa “Alta Fibra”; toda empresa necesita revisar las condiciones de trabajo que tienen los empleados, con el fin de mejorar la producción y eliminar errores además de tener un mejor funcionamiento.

### **3.3 Diagnóstico**

De acuerdo a la historia que narró la señora Lolbe Gutiérrez González; que la empresa Alta Fibra tiene ventas muy elevadas, lo cual se deduce que el producto brinda calidad, y por ese motivo obtienen clientes con mucha frecuencia.

Ya que cuentan con excelentes ventas y amistad con los clientes de años atrás, es ideal mejorar todos los aspectos de la empresa como el clima laboral, ya que es un área indispensable en cualquier empresa y obtener un mejor funcionamiento en cualquier área.

Una de las posibles debilidades de Alta Fibra es que no cuentan con ningún programa de clima laboral para los empleados lo cual se puede reflejar en la falta de motivación y problemas de actitud provocando un bajo rendimiento al sentir poca aceptación de su trabajo.

La empresa Alta Fibra se puede ver en riesgo al no responsabilizarse sobre el clima laboral ya que ésta área da un soporte para que los empleados realicen de la mejor manera su trabajo y de esa forma no exponer a la empresa a un declive.

### **3.4 Validez y confiabilidad**

Cabe mencionar que dicho instrumento fue adaptado para la empresa Alta Fibra, la cual se caracteriza como una empresa pequeña de pocos empleados, y corresponde el instrumento para ésta empresa, pero es conveniente que se confiabilice aplicándolo en otra población u organización para obtener resultados más certeros

### **3.5 Validez de Contenido**

A través de la validez de contenido se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir. Esta definición teórica, presenta dificultades prácticas, ya que es imposible extraer muestras aleatorias de reactivos de un universo de contenido, puesto que éste existe sólo conceptual o teóricamente.

Algunos autores han tratado de resolver el problema, de la validez de contenido, generando grandes cantidades de ítems de un dominio determinado, para luego obtener muestras representativas de dicho universo, a los fines de integrar un

instrumento; sin embargo, en la opinión de autores como Kerlinger (2002), la validez de contenido de tales conjuntos, independientemente de qué tan grandes y tan “buenos” sean los reactivos, es siempre dudosa y, por tanto, cuestionable. ¿Cómo lograr, entonces, una estimación de la validez de contenido de un instrumento?

A diferencia de otros tipos de validez, la de contenido no puede ser expresada cuantitativamente, a través de un índice o coeficiente; es más bien una cuestión de juicio. Es decir, la validez de contenido, por lo general, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva. El procedimiento más comúnmente empleado para determinar este tipo de validez, es el que se conoce con el nombre de juicios de expertos, para lo cual se procede de la siguiente manera:

1. Se seleccionan tres jueces o expertos, por lo menos, a los fines de juzgar, de manera independiente, la “bondad” de los ítems del instrumento, en términos de la relevancia o congruencia de los reactivos con el universo de contenido, la claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en la formulación de los ítems.
2. Cada experto recibió suficiente información escrita acerca de: el propósito de la prueba y conceptualización del universo de contenido.
3. Cada juez recibía un instrumento de validación en el cual se recogió la información de cada experto. Dicho instrumento normalmente tuvo las siguientes categorías de información por cada ítem: congruencia ítem-dominio, claridad, tendenciosidad y observaciones.
4. Se recogieron y analizan los instrumentos de validación y se tomaron las decisiones siguientes: (a) los ítems donde hay un 100 por ciento de coincidencia favorable entre

los jueces (los ítems son congruentes, están escritos claramente y no son tendenciosos) quedaron incluido en el instrumento; (b) los ítems donde hay un 100 por ciento de coincidencia desfavorable entre los jueces, quedaron excluidos del instrumento; y (c) los ítems donde sólo hay coincidencia parcial entre los jueces fueron revisados y reformulados.

### **3.6 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las áreas del clima laboral de la empresa Alta Fibra que requieren de una intervención que favorezca su desarrollo?

### **3.7 Delimitación**

La propuesta se construyó en un tiempo de 1 año, del 19 del 2009, a abril del 2011, en Alta Fibra, S.A. de C.V. que está ubicada al norte del Distrito Federal. Es una microempresa, que cuenta con 17 trabajadores, se trabajó dentro de la oficina y área de trabajo.

### **3.8 Objetivo General**

El objetivo general es detectar cuáles son las necesidades de capacitación en la empresa Alta Fibra, S.A. de C.V. a partir del estudio de su clima laboral.

### **3.9 Propósito:**

Diseñar una propuesta de intervención para la empresa en función de los resultados del estudio del clima laboral

### **3.10 Antecedentes e historia de la empresa**

Para poder llevar a cabo la medición del clima organizacional fue necesario realizar un instrumento para diagnosticar el clima organizacional. Ya que todo parte de cómo se sienten los empleados, una vez que se detectaron las carencias laborales, no hubo duda alguna sobre el desarrollo de sus funciones y así poder cumplir sin ningún problema, para ello se aplicó un cuestionario que midió clima organizacional, el cual se encuentra en el anexo 1.

#### **3.10.1 Generalidades del lugar**

El nombre de la empresa es: “**Alta fibra**”, la cual está ubicada en Ramón Guzmán No. 2 Col. Nueva Atzacolco, Del. Gustavo A. Madero, México D. F. C.P. 07040.

La empresa “Alta Fibra” esta dada de alta como persona física con el nombre de Gutiérrez González Lolbe por lo que el RFC es: GUGL820915MDFNLOO.

El giro de Alta Fibra es la realización y venta de pan integral. El tamaño de la empresa es microempresa ya que cuenta con 17 empleados.

#### **3.10.2 Historia de “Alta Fibra”:**

Esta empresa surgió de la observación que la principal accionista tuvo, cuando trabajaba en una empresa como auxiliar contable, al percatarse de que el pan se vendía bastante bien, y tomó la decisión de vender pan en la empresa donde trabajaba, lograba ventas diarias de 500 panes y por esta razón tuvo que renunciar a su trabajo y dedicarse a la venta del pan.

Conoció a un panadero el cual se dio cuenta de la cantidad de pan que la dueña vendía y el cual le propuso que si ella ponía una panadería, él se iba a trabajar con ella.

Como no se tenía ningún conocimiento sobre la producción del pan ni los recursos que se deberían tener, la principal accionista decidió investigar el costo de la maquinaria que se necesitaría tener para la fabricación del pan, y al tener los precios de dicha maquinaria comprendió que iniciar su propio negocios no le iba a ser posible comprando maquinaria nueva, por lo que se decidió a adquirir maquinaria usada, de esa manera pudo adquirir un horno, batidora y otros pequeños activos necesarios.

Inició su propio negocio como persona física, sin conocer en lo mas mínimo lo relacionado a la producción del pan, y tenía como instalaciones la parte del garaje de su casa en poco tiempo lograron producir y vender 2000 piezas, situación que los hizo crecer económicamente, por lo que pudieron adquirir otro horno y diversa maquinaria adicional, la casa en su mayoría fue adaptada para producir el pan.

El crecimiento fue demasiado rápido, que no se lograron controlar varias operaciones internas como son entre otras las siguientes:

- Inventarios de Mercancías
- Unidades producidas diariamente
- Materiales consumidos
- Unidades vendidas
- Los descuentos a los clientes
- El control administrativo

- El pago de los impuestos
- Etc.

Los problemas que se generaron en poco tiempo hicieron que se estuviera al borde de la quiebra, toda vez los faltantes de los inventarios y las ventas realizadas por el personal no reportadas, causaron serios problemas económicos y además, muchos de los insumos subieron de precio y no supieron en cuanto incrementar el precio de venta, lo que ocasionó que las utilidades se disminuyeran considerablemente.

Como esta situación ya era incontrolable, se decidió cerrar el negocio como persona física y abrir otro como persona moral o sea una sociedad anónima, contemplándose personal adicional para controlar adecuadamente los inventarios, producción diaria, materias primas utilizadas por turno, la producción elaborada y enviada al departamento de ventas, así como las ventas diarias realizadas por turno.

Actualmente la empresa “Alta Fibra”, cuenta con instalaciones rentadas, con la expectativa de poder adquirir un préstamo para la compra de sus propias instalaciones.

Se propusieron lograr la elaboración de pan integral, con la asesoría de un ingeniero y al cabo de medio año aproximadamente se logró la elaboración del pan integral de dulce, el cual a la fecha ha sido un logro importante, dicho pan se vende en bolsas de cuatro piezas, para lo cual se cuenta con personal femenino para su embolsado.

El crecimiento continuó y la producción que se tiene a la fecha es de veinte mil piezas diarias, esta producción ha implicado la necesidad de contar con más espacio para la producción, empaquetado y venta del pan.

### **3.10.3 Características de “Alta Fibra”.**

Tipo y tamaño de la organización. “Alta Fibra”, se clasifica como microempresa, ya que es una organización que produce el pan dentro de sus instalaciones y de ahí parte a la distribución del mismo a nivel nacional, además cuenta con proveedores para la realización del pan.

### **3.11 Estructura organizacional**

“Alta Fibra” cuenta con 17 empleados los cuales realizan su trabajo dentro de las instalaciones. Aunque también cuentan con repartidores, cuando tienen pedidos grandes.

Debido a que “Alta Fibra” es una microempresa que se ha enfocado a la venta de pan, ha desarrollado más la actividad en áreas de producción que el área administrativa por ello no cuenta con una misión, filosofía, objetivos.

A continuación se describe el nombre de los puestos, así como sus actividades que les corresponde hacer dentro de la empresa “Alta Fibra”.

Encargado de bodega.- Se encarga de supervisar el inventario de las materias primas, además provee material al repostero como al maestro bizcochero.

Maestro Bizcochero.- Hace todo un proceso, parte de revisar cantidades, hacer la mezcla y moldear la masa.

Repostero.- Ayuda al maestro bizcochero a moldear la masa y al momento de terminar se la pasa al Hornero y Decorador.

Hornero y Decorador.- Este puesto se dedica a recibir la masa moldeada y decora antes de meterlo al horno, al término de éste proceso pasa al empacador.

Envasado.- Se encarga de recibir el pan, envasa las piezas correspondientes a las bolsas.

Empacador.- Se encarga de empacar los pedidos de los clientes.

Ayudante general.- Se encarga de apoyar a todos los puestos en las necesidades que se presenten.

Limpieza.- Se encarga de mantener limpias las instalaciones, así como las máquinas y hornos que utilizan para la realización del pan.

Oficial.- Vigila que todo este en orden y cuida la integridad de los empleados.

### **3.12 Procedimiento**

Para obtener un instrumento de clima laboral se buscó en libros de Clima Laboral, así como en libros de capacitación, se tomaron ítems relacionados con ambos temas con el fin abarcar ambas áreas.

Se consideraron cuatro áreas a investigar en el instrumento las cuales son: Ambiente de trabajo, administración, motivación y seguridad e higiene. Estas áreas se eligieron para obtener un panorama abierto a varias áreas donde podría intervenir el psicólogo.

Cada área cuenta con reactivos relacionados al tema, por ejemplo en el área de clima laboral fueron 19 reactivos, seguridad e higiene 14, administración 21, motivación 9, los cuales fueron validados por medio de jueces, para que cada área midiera el objetivo.

El instrumento de clima laboral tiene un total de 63 reactivos, una vez que las preguntas estaban aprobadas se revolvieron al azar para que se contestaran sin prejuicios.

En el área de ambiente de trabajo se puede notar la comunicación organizacional, actitud, carácter de los empleados.

Señala Furnham (2001) “La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetos y otros factores. El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan con ella” (p. 601)

La Administración se puede ver en el desempeño de sus departamentos y el funcionamiento entre ellos, en la empresa.

William (2000, p.20) explica que un sistema se forma cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero poseen límites claros y precisos. Por ejemplo, un cuerpo humano es un sistema compuesto de subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etcétera.

La motivación en los empleados es un aspecto intangible pero también se refleja en el desempeño de los trabajadores de la empresa.

Ivancevich (2005, p.414) señala: “En algunos casos puede haber problema de motivación: en un empleado hábil y capaz puede no querer desempeñar el trabajo como se requiere. Entonces, el gerente deberá adoptar un enfoque de motivación que transforme a ésta persona apática en un buen empleado. Hace falta recompensas, castigos, disciplina o alguna combinación de estos elementos para crear un ambiente positivo en el que el empleado aplique de manera óptima sus capacidades”

En seguridad e higiene da el soporte que todo empleado busca al trabajar, se sienten protegidos o desprotegidos según sea el caso de la empresa

Spector (2000), afirma que las condiciones físicas del trabajo suelen tener efectos físicos directos sobre las personas en ocasiones, dichos efectos son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos periodos.

Los reactivos fueron divididos en cuatro áreas:

Ambiente de trabajo
1.- ¿Mi jefe se preocupa regularmente por mis problemas personales?
2.- ¿Recibo ayuda de otras áreas de trabajo?
3.- ¿Mi jefe escucha a los trabajadores para mejorar el trabajo?
4.- ¿Mis compañeros y yo hacemos un buen equipo de trabajo?
5.- ¿Puedo expresar mis ideas con mis superiores?
6.- ¿La imagen de la empresa hace agradable el lugar de trabajo?
7.- ¿Me gusta trabajar en equipo?
8.- ¿Trabajo en equipo en solo caso de requerirlo?
10 ¿Cuento con mis compañeros en caso de necesitar ayuda?
11 ¿Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones?
12.- ¿Siento que soy eficiente en el área de trabajo?
13. ¿Es importante mi trabajo que realizo en la empresa?
14. ¿Tengo muy buena relación con los empleados de otras áreas de la empresa?
15. ¿Mi jefe tiene preferencia entre los trabajadores para repartir el trabajo?
16. ¿Me gusta trabajar en equipo?
17. ¿Realizo propuestas para mejorar la producción en mi área de trabajo?

Seguridad e higiene
1.- ¿Mi área de trabajo se mantiene limpia?
2.- ¿El espacio es adecuado para trabajar a gusto?
3.- ¿Tengo buena ventilación en mi área de trabajo?
4.- ¿Falta iluminación para desempeñar mi trabajo?
5.- ¿Las instalaciones son seguras en caso de algún incendio?
6.- ¿La empresa realiza simulacros para evitar accidentes en caso de un temblor?
7.- ¿La empresa me capacita sobre la seguridad que debo tener al realizar mi trabajo?
8.- ¿Existen salidas de emergencia ?
9.- ¿Mi lugar de trabajo es adecuado para las actividades que realizo?
10. ¿Los señalamientos de seguridad son visibles para los empleados de la empresa?
11. ¿El equipo con el que trabajo está en buenas condiciones?
12. ¿La empresa le proporciona las herramientas y equipo necesarios para desempeñar sus funciones?
13. ¿Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleados?
14.-¿es buena la higiene de los baños?

Administración
1.- ¿Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo?
2.- ¿Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo?
3.- ¿Son claras las reglas de la empresa?
4.- ¿Supervisan mi área de trabajo?
5.- ¿Tenemos problemas por falta de organización?
6. ¿Las reglas de la empresa limitan mi trabajo?
7. ¿Mi jefe cumple con las políticas de la empresa?
8. ¿Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo cuando no esta mi jefe?
9. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?
10. ¿Cuándo empecé a trabajar en la empresa me mostraron las políticas de la misma?
11. ¿Cuándo tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de los otros?
12. ¿Mis compañeros respetan mis decisiones?
13. ¿No me agradan las políticas de la empresa?
14. ¿Me informan de los cambios que se dan en la empresa?
15. ¿Mi jefe toma decisiones sin contar con la opinión de los trabajadores?
16. ¿Está dispuesto a participar en algún curso?
17. ¿Cada uno de mis compañeros saben sus funciones?
18. ¿Mi jefe planea mi trabajo?
19.-¿Me toman en cuenta para mejorar la empresa?
20.- ¿Siento que lo que me pide mi jefe está organizado para no generar sobrecarga de trabajo?
21.- ¿Siento que mi trabajo lo organizo bien?

Motivación
1.-¿El sueldo es uno de los factores principales que me motiva para laborar en la empresa?
2. ¿Mi jefe reconoce mis aciertos?
3. ¿La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado al realizarlo?
4. ¿Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos de mi área de trabajo?
5. ¿Estoy contento con lo que hago?
6. ¿Cuando me despierto tiene deseos de ir a trabajar?
7. ¿Me gustaría seguir trabajando en la empresa?
8. ¿Podría recordar momentos en que me haya sentido contento de trabajar aquí?
9.-¿Siente que su jefe está satisfecho con su trabajo?

### 3.13 Aplicación del instrumento

La aplicación se realizó dentro de una oficina de la empresa, en tres días consecutivos, el primer día se le aplicó a seis empleados, el segundo día otros cuatro empleados y el tercer día siete empleados, con el fin de no distraer a todo el departamento de sus actividades; cada empleado tardó en contestar en promedio de 15 a 20 minutos.

Las instrucciones dadas a los empleados fueron de forma escrita y oral, para que no quedara duda en la forma de contestar el instrumento. Las instrucciones fueron las siguientes: “Este cuestionario se encuentran una serie de afirmaciones, con ellas se pretende conocer sus necesidades laborales, por tal razón no hay respuestas buenas ni malas, porque cada quien tiene sus propias necesidades.

Es importante recordarles que sus respuestas son confidenciales y anónimas, por tal motivo contesten todas las preguntas lo más sincero posible, por favor contesten solo una opción en cada pregunta, sin rayar o marcar el cuestionario, no deje respuestas en blanco ya que su opinión es muy valiosa para mejorar la empresa”.

Se dejó a los sujetos que contestaran el cuestionario. Al momento que terminaron, solamente se tomó el cuestionario y se les agradeció su ayuda y cooperación.

Para llevar a cabo el análisis de resultados se utilizó el programa de SPSS versión 10.0, ya que permite obtener resultados por reactivo e indicador así como correlacionar variables para tener un panorama más amplio de la situación general de la empresa. Para obtener los presentes resultados se utilizaron herramientas de estadística descriptiva como frecuencias y porcentajes, mismos que se presentan a través de gráficas de pastel y de barras.

Una vez aplicado el instrumento, en el siguiente capítulo se hablará de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, así como las gráficas, con la interpretación, también se harán conclusiones sobre este trabajo de investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En este capítulo se hablará de los resultados obtenidos del instrumento aplicado. A continuación se mostrarán gráficas representando los datos encontrados.

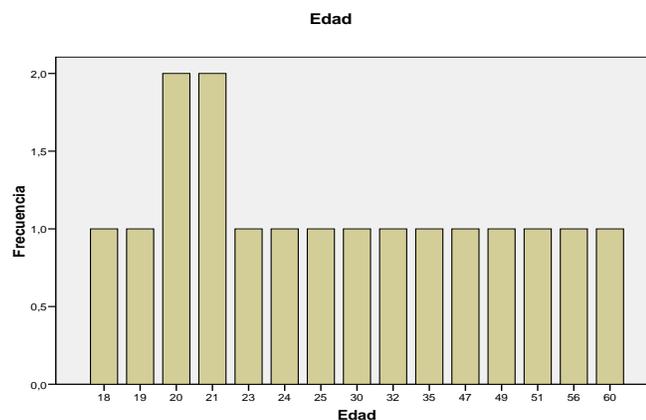
## 4.1 Resultados

Los resultados que se obtuvieron después de aplicar el estudio para detectar el clima organizacional en la empresa “Alta Fibra” se muestran enseguida

## 4.2 Edad

Se aplicó el instrumento a un total de 17 sujetos que conformaban la plantilla de personal de Alta Fibra. La edad promedio es de 32 años; el sujeto de menor edad tiene 18 y la mayor es de 60 años.

Gráfica 1

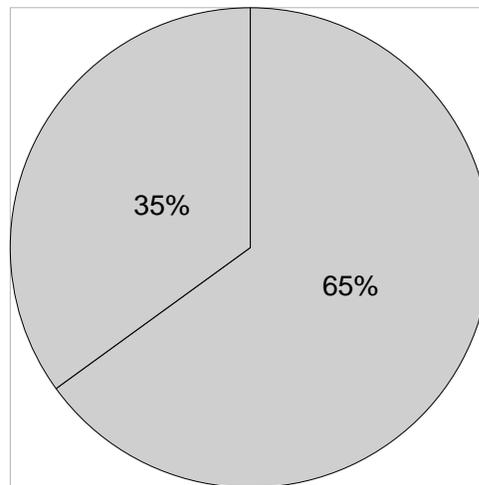


A continuación, se especifican las demás variables.

### 4.3 Género

La planta laboral de la empresa Alta Fibra cuenta con un total de 17 empleados. Como se puede observar en la gráfica número 2, el porcentaje de género masculino es del 35% (6 empleados) y a su vez se puede apreciar un 65% de femenino (11 empleadas), conforme a la información general del instrumento aplicado.

Gráfica 2

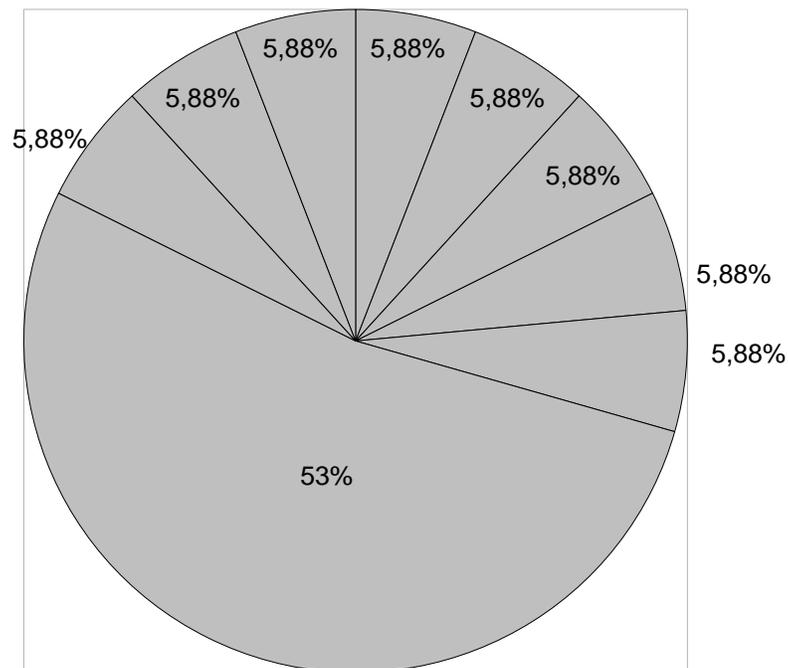


### 4.4 Puesto

Los recursos humanos de la empresa Alta Fibra tienen gran variedad de especialidades. Dentro de la empresa Alta Fibra laboran 17 personas, en la gráfica 3 se puede observar cuántos empleados ocupan cada puesto. Estos son: limpieza, repostero, encargado de bodega, maestro bizcochero, hornero y decorador, ayudante general, envasado, oficial y empacador.

Los puestos que cuentan con una persona especializada son los siguientes: limpieza, repostero, encargado de bodega, maestro bizcochero, hornero y decorador, ayudante general, envasado, y oficial. De los cuales representan el 5.88% de la planta laboral (Gráfica 3). Por otro lado el 53% de esta planta laboral es cubierta por 9 especialistas. Esto significa que el puesto de empacador cuenta con 8 empleados de los 17 en total

Gráfica 3



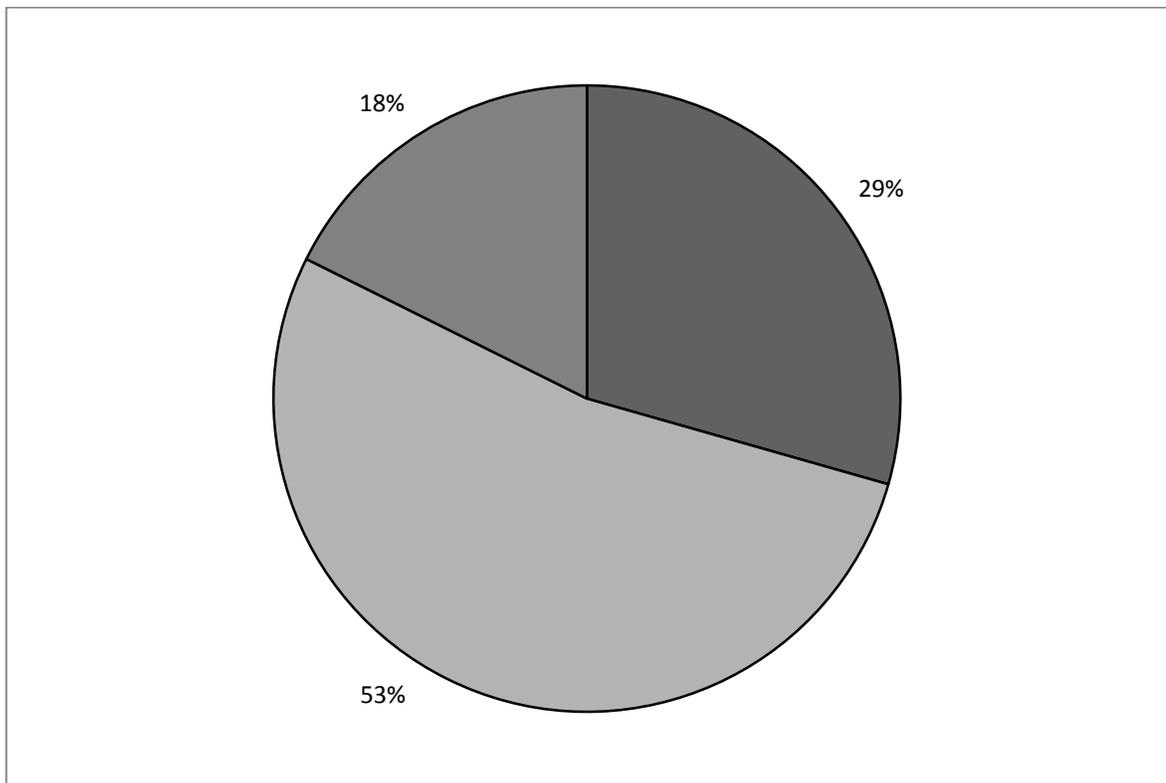
#### 4.4 Escolaridad

En la gráfica 4 se puede observar el nivel escolar de los empleados de la empresa Alta Fibra.

Tomando en cuenta los porcentajes, se puede señalar que el grado de secundaria es el mayor nivel académico de la empresa, seguido en porcentaje por Primaria y un porcentaje menor de Preparatoria.

Es así que el 29% de los empleados tienen Primaria (6 empleados), el 53% de los empleados (8 empleados) tienen Secundaria, y el 18% de los empleados (3 empleados) tienen Preparatoria.

Gráfica 4

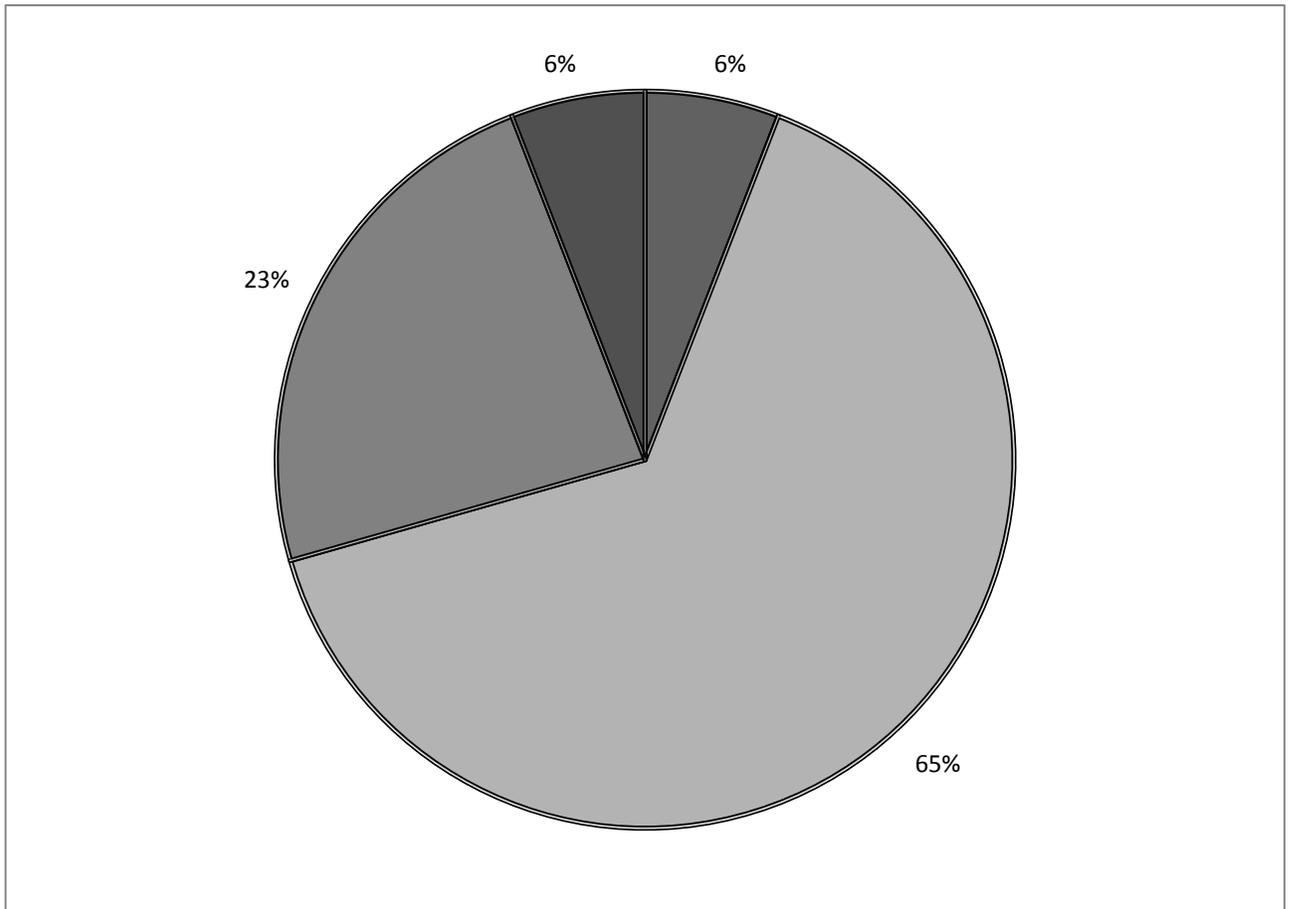


## 4.6 Estado Civil

Otro de los datos que se observa a partir de la información recopilada por el instrumento aplicado, es el estado civil.

En números claros se presenta en la gráfica 5 de la siguiente forma:  
11 de los empleados son Casados (65%), 4 de ellos son solteros (23%) y también reportaron uno ser viudo (6%) y 1 divorciado (6%).

Gráfica 5



## 4.7 Estadísticos

Además de la información general sociodemográfica recopilada en el instrumento aplicado, se realizaron diferentes análisis descriptivos y estadísticos.

Con el fin de hacer más eficiente la empresa Alta fibra se crearon sesenta y tres reactivos para poder analizar diferentes componentes. Se analizó el ambiente de trabajo, la administración, seguridad e higiene, así como la motivación de la planta laboral.

De los sesenta y tres reactivos en que se dividió el instrumento, se contó con 19 reactivos para el ambiente de trabajo, 21 de estos se enfocaron a la administración, 14 más fueron destinados a los asuntos relacionados con seguridad e higiene, por último, se analizó la motivación de la planta laboral de la empresa Alta Fibra.

Gráficamente se puede observar en cada uno de los aspectos a analizar, la diferencia en los resultados y el puntaje ideal para el óptimo desempeño de la empresa Alta Fibra.

En el siguiente cuadro se forma la información estadística para facilitar el análisis mismo:

**Cuadro 1: Análisis descriptivos**

	<b>Total AT</b>	<b>Total A</b>	<b>Total S</b>	<b>Total M</b>	<b>Gran Total</b>
Media	10,29	12,88	8,24	7,65	39,06
Mediana	10,00	14,00	8,00	8,00	39,00
Mínimo	5	7	1	4	21
Máximo	14	17	14	9	50
25	10,00	11,50	6,50	6,50	36,00
50	10,00	14,00	8,00	8,00	39,00
75	11,00	14,00	11,50	9,00	45,00

**Total AT** = total de ambiente de trabajo

**Total A** = Total de administración

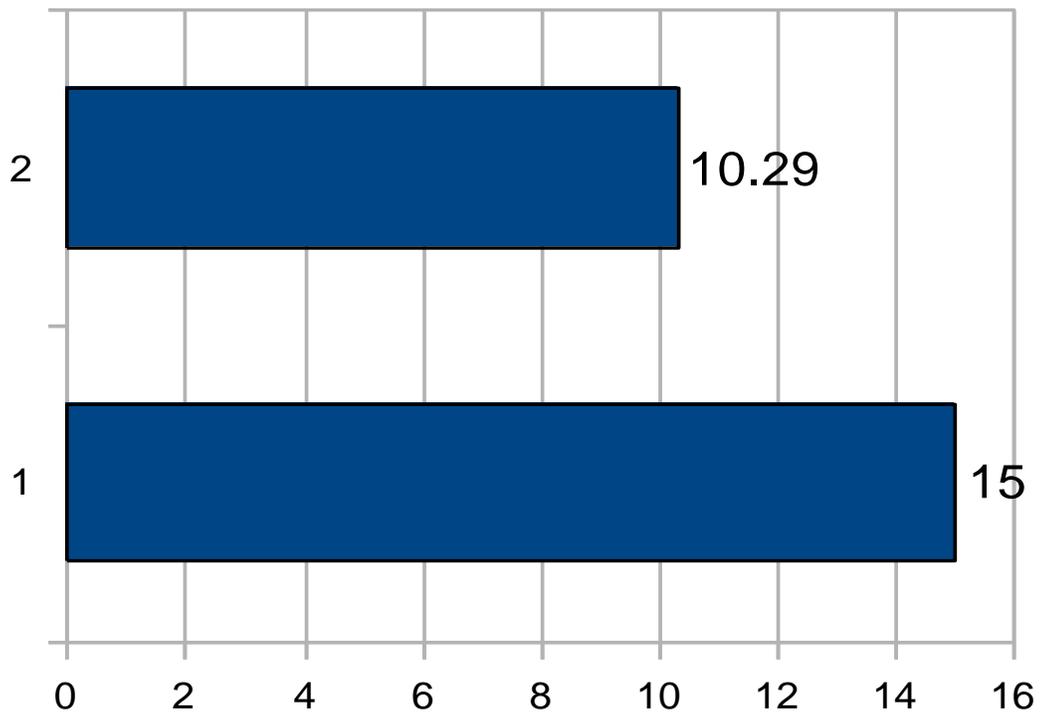
**Total S** = Total de seguridad e higiene

**Total M** = Total de motivación

### 4.7.1 Ambiente de trabajo

Según los resultados analizados, se define en la gráfica 6 que el puntaje ideal para que la empresa tenga un buen ambiente de trabajo debe ser de 15 y los resultados arrojados por el instrumento llegó a la media de 10.29, esto implica una diferencia la cual hace notar que los empleados perciben que la empresa necesita mejorar el ambiente laboral (Ver anexo 1).

Gráfica 6

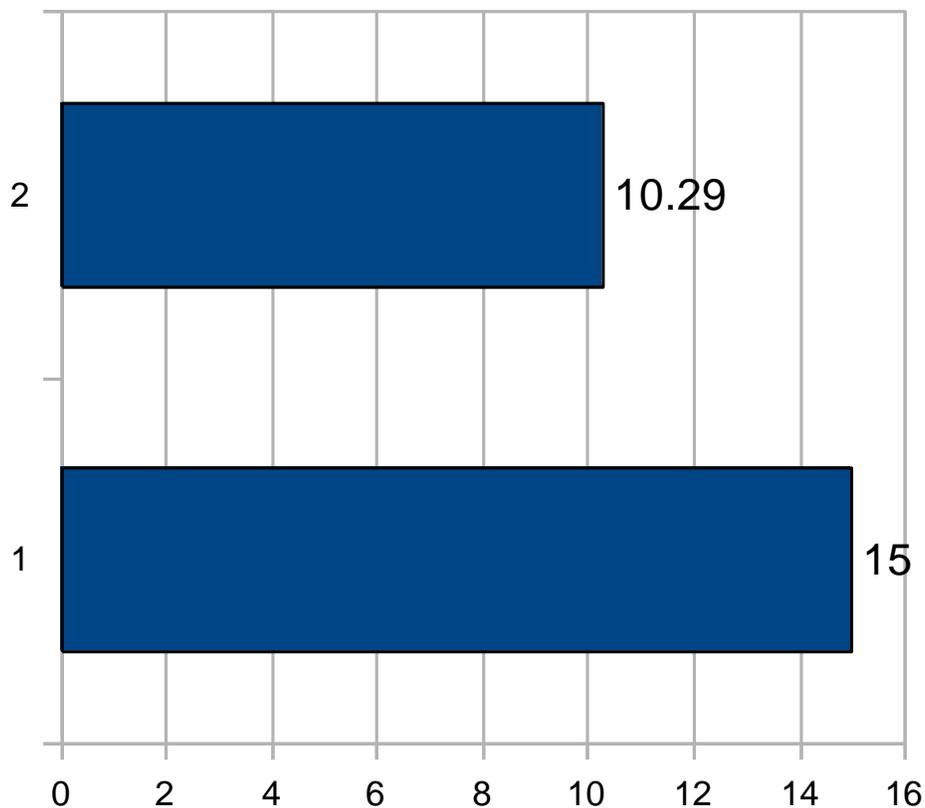


#### 4.6.2 Administración

A partir de la información recopilada en el instrumento aplicado a cada uno de los empleados, se describe que la percepción de los mismos es poco favorable acerca de la administración.

Como se puede ver en el gráfico 7 lo ideal se encuentra en el puntaje 15 y la media se encuentra en el 10.29, lo que existe una diferencia negativa (ver anexo 2).

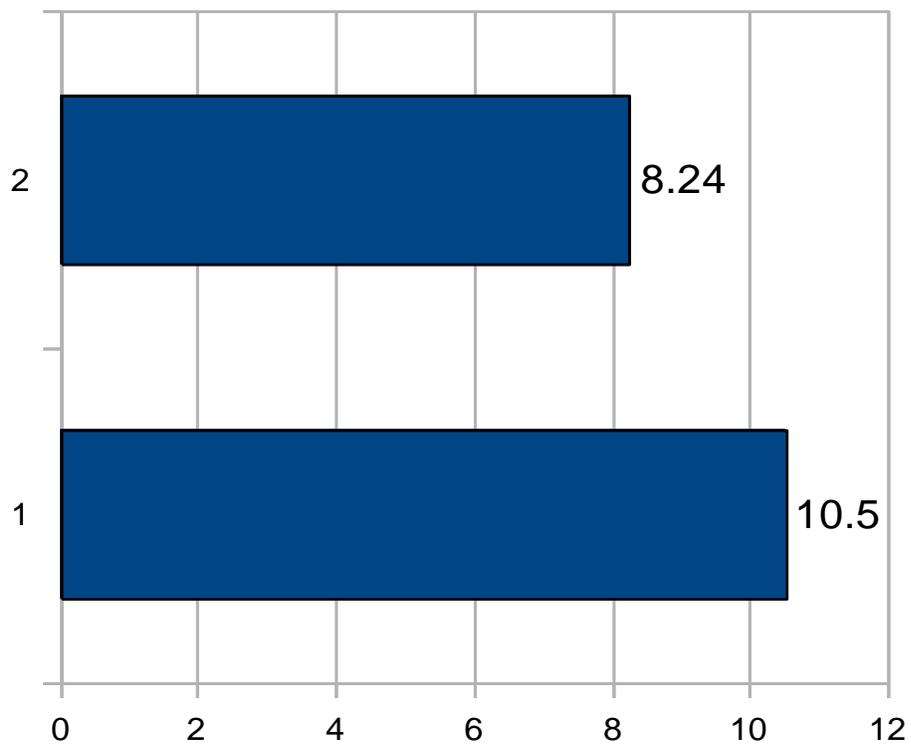
Gráfica 7



### 4.7.3 Seguridad e Higiene

En esta gráfica (8), el puntaje esperado se encuentra en 10.5 y la media se apreció en 8.24, lo que significa que el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la seguridad e higiene que les brinda la empresa, es bajo (Anexo 3).

Gráfica 8

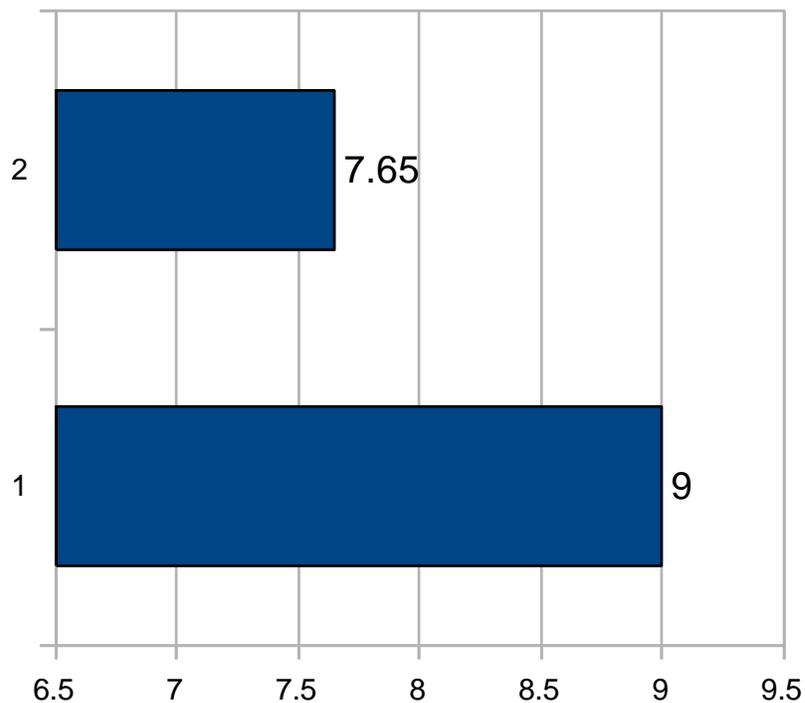


#### 4.7.4 Motivación

En la gráfica 9, lo ideal se encuentra en el puntaje 9 y la media se encuentra en 7.65, lo que significa que a los empleados se sienten desmotivados.

Respecto a la motivación la diferencia entre la media y el puntaje obtenido no son tan lejanos, pero para los objetivos de este trabajo apuntan hacia un bajo nivel de motivación (Anexo 4).

Gráfica 9



## CAPÍTULO 5

### DISCUSIÓN

En este capítulo se muestra la discusión de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a la empresa Alta Fibra.

### **5.1 Con respecto a las dimensiones del instrumento**

Las cuatro áreas se eligieron pensando en una empresa pequeña y familiar, por ello solo se eligieron 4, pero este instrumento puede ser modificado con más áreas si se aplica a una empresa de mayor tamaño reconsiderando todos los factores de donde se aplicaría el instrumento.

### **5.2 Con respecto a la pregunta de investigación**

¿Cuáles son las necesidades de capacitación en la empresa Alta Fibra, a partir del estudio de su clima laboral?

Se considera que a partir de los resultados en gráficas se aprecia que todas las áreas estudiadas arrojaron un nivel bajo, como era esperado, en el caso de ambiente de trabajo, administración, y seguridad e higiene los resultados salieron muy parecidos a comparación de motivación ya que en el caso de motivación salió más abajo, como se puede ver en el capítulo tres.

Hay que observar que Alta Fibra es una empresa familiar en donde los empleados son elegidos por la relación familiar y no por tener experiencia en el ramo, además de no tener sus responsabilidades y actividades por escrito, y sin la capacitación

adecuada para cada área. Simplemente se unió la familia con el fin de tener un ingreso para mantener a sus familias; las empresas familiares necesitan de planeación, de estructuras organizacionales que les permita durar mucho tiempo y sobre todo que les dé a los trabajadores seguridad económica así como también crecimiento en el área que desempeñan laboralmente. Para darle sentido a lo anterior, el autor Luthe-García (2005, p.31) comentó que: “Si en la globalización de la empresa familiar no utiliza un sistema formal de planeación integral: persona, familia y empresa, es prácticamente imposible que crezca, sea competitiva y permanezca en el futuro”.

Con respecto a los resultados obtenidos en el instrumento, se realizaron las siguientes propuestas de acuerdo con las necesidades de la empresa Alta Fibra.

### **5.3 Ambiente de trabajo**

Según los resultados analizados, se define en la gráfica 6 que el puntaje ideal para que la empresa tenga un buen ambiente de trabajo debe ser de 15 y los resultados arrojados por el instrumento llegó a la media de 10.29, esto implica una diferencia la cual hace notar que los empleados perciben que la empresa necesita mejorar el ambiente laboral (Ver anexo 1).

En estos resultados se entiende que a los empleados les gustaría sentirse en un ambiente agradable, ya que desde su percepción en la realidad el ambiente de trabajo no es favorable, y si en una empresa no hay buena química entre los empleados, puede llevar a tener bajo rendimiento y poca productividad.

La propuesta se basaría en aplicar un taller que trate sobre la identificación que tienen los empleados con la empresa, así como la integración de los equipos de

trabajo, las características y aceptación del liderazgo, niveles de conflicto, niveles de motivación del personal y actitudes que reflejen el buen desempeño laboral.

#### **5.4 Administración**

A partir de la información recopilada en el instrumento aplicado a cada uno de los empleados, se describe que la percepción de los mismos es poco favorable acerca de la administración.

Como se puede ver en el gráfico 7 lo ideal se encuentra en el puntaje 15 y la media se encuentra en el 10.29, lo que existe una diferencia negativa (ver anexo 2).

Se nota que los empleados mantienen una consistencia negativa tanto en el ambiente de trabajo como en la administración. Es evidente que la dirección de la empresa repercute en el clima laboral.

La inconformidad por algunas decisiones administrativas sin tomar en cuenta a los empleados genera malestar laboral.

La siguiente propuesta es sobre administración y según William (2000, p.20), explica que la administración es un sistema que se relaciona entre sí, todo sistema consta de dos o más partes que interactúan entre sí, poseen límites precisos y claros.

Para llevar una buena administración es necesario poner claro las actividades de cada departamento, dentro de un orden lógico, por ejemplo en Alta Fibra se establecerán actividades en cada área, las cuales se relacionarán entre sí, de forma que

se interrelacionen de forma organizada, para tener mayor desenvolvimiento de la misma.

Schermerhorn (2006, p.12), define la organización como el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.

### **5.5 Seguridad e Higiene**

En esta gráfica (8), el indicador adecuado se encuentra en 10.5 y la media se apreció en 8.24, lo que significa que el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la seguridad e higiene que les brinda la empresa, es bajo (Anexo 3).

Los miedos a los accidentes en el trabajo, la vulnerabilidad del personal, y falta de higiene laboral dan como resultado baja productividad, inseguridad, ausentismo, y eleva costos en la empresa.

Por lo anterior se propone mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores, así como revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc. ) con el fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva. Además de contar con materiales para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental, o en su defecto contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.

Evaluar el ambiente físico de las áreas donde el personal está trabajando constantemente, ya que hay que considerar que no siempre se tiene la misma temperatura y poder estar preparados a los cambios de temperatura creando un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa, que sea legible y accesible a todos los empleados o a la persona encargada.

Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les faciliten los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.

## **5.6 Motivación**

En la gráfica 9, lo ideal se encuentra en el puntaje 9 y la media se encuentra en 7.65, lo que significa que a los empleados se sienten desmotivados.

Respecto a la motivación la diferencia entre la media y el puntaje obtenido no son tan lejanos, pero para los objetivos de este trabajo apuntan hacia un bajo nivel de motivación (Anexo 4).

La diferencia de los resultados del instrumento aplicado reflejan una diferencia negativa entre lo ideal de una empresa y la realidad en que se encuentra “Alta Fibra”,

Esta propuesta es sobre reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública, reconocer el esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en anuncios internos. Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

## CONCLUSIONES

Para llevar a cabo esta investigación la empresa pasaba por un momento difícil en tiempos, por lo que no fue fácil acceder a ella, la primer situación fue cuando los dueños estaban dudosos de dar información confidencial desde el personal que laboraba ahí hasta de cuanto se vendía, pero la confianza se fue dando poco a poco y se logró, también se autorizó para poder dirigir el personal, para ello se mostró con toda claridad el beneficio que le daría a la empresa esta investigación.

En la parte de producción los empleados demostraron estar a la defensiva si contestaban con la verdad, de igual forma se les explicó que el fin de esta investigación solo es mejorar y que sus respuestas necesitaban ser lo más honestas posible para que todos salgan beneficiados, independientemente de esa situación también se presentó otro problema, que los empleados estaban molestos por el tiempo que les tardaría contestar el cuestionario, ya que comentaron que se terminarían después de su hora de salida y que no les pagarían horas extras, además de no cumplir los objetivos laborales que tenían en su día, por esa razón el instrumento fue aplicado en dos partes en diferentes días de forma que no afectaran en su ritmo de trabajo.

Se sugiere que para los estudiantes de carreras afines de psicología es importante tener bien delimitado el tema y al mismo tiempo identificarse con el tema para tener gusto de lo que se está haciendo, así como también leer muchas investigaciones previas para tener conocimiento de los posibles contextos y la variedad de situaciones que hay al llevar a cabo una investigación, una vez teniendo la identificación con el tema entonces se irá desarrollando la estructura y lineamientos para lograr ambas cosas.

También se puede sugerir aplicar el instrumento en empresas pequeñas y familiares; con el fin de observar cómo se comporta el instrumento y si es que las 4 áreas que lo componen, pueden medir en su totalidad el clima organizacional; en caso contrario se puede sugerir aumentar o disminuir, áreas que brinden información.

Esta investigación aporta conocimientos a los psicólogos, de ver cómo las empresas mexicanas se ven envueltas en problemas, al no contar con un estudio organizacional que les facilite mayor crecimiento y control, por tal motivo es importante la colaboración de los psicólogos ya que tienen las herramientas necesarias para lograr que las empresas tengan una estructura formal que les facilite llevar mejor control de sus actividades y también lograr un ambiente laboral agradable.

Este instrumento es muy importante ya que permite ver como las empresas familiares mexicanas no cuentan con sistemas de reclutamiento, y lo que hacen es contratar familiares, pensando en que los dueños pueden dirigir diferentes áreas de la empresa, lo cual es contraproducente, ya que al no asignar gente especializada y capacitada para desarrollar funciones, el desempeño y los resultados no son lo esperado para la empresa.

Así que es bueno que las pequeñas empresas familiares mexicanas asignen gente capacitada para las funciones que necesitan los puestos, así como hacer estudios de reclutamiento, de clima laboral, de capacitación con el fin de obtener mejores resultados. Les ayuda a entender conflictos que se presentan día a día en sus actividades laborales, ésta investigación aporta herramientas que les ayuda a visualizar como resolver problemas con sus empleados dentro de la empresa.

Al terminar esta investigación nace la curiosidad de seguir investigando las necesidades de los empleados, en otro giro con el fin de dar consultoría a las empresas.

Este proyecto de investigación trata de cómo se manejan las empresas familiares mexicanas. Para ello se investigó el sustento teórico buscando todo tipo de temas relacionados con las empresas familiares mexicanas.

Para darle base teórica, al tener la base teórica se realizó el instrumento, adaptándolo a las características de la empresa, y una vez teniendo los resultados, me di cuenta que la empresa está caminando por medio de creencias y costumbres mexicanas, las cuales se mezclan entre la familia y de ahí surgen problemas para la empresa ya que no saben separar situaciones familiares y se refleja en ambiente de trabajo y los conflictos se dan a partir del falso concepto que tienen al manejar una empresa, no toman en cuenta todo lo que implica una organización, desde realizar la visión, misión y objetivo, como un buen reclutamiento de personal, así como también de realizar un análisis de puestos y la capacitación de los empleados.

Al momento de aplicar el instrumento se dieron dificultades ya que el personal tenía cierto disgusto al contestar el instrumento, ya que les quitaba tiempo de su trabajo y además estaban a la defensiva de lo que contestaran, pero al obtener los resultados de la investigación se ve que la empresa tiene muchas áreas de oportunidad y lo importante es que la psicología industrial aporta todo el conocimiento para levantar a cualquier empresa y brindarles a los empleados mayor estabilidad y crecimiento.

Los puntos buenos de “Alta Fibra” es el producto ya que sus ventas son cada vez mayores, según el registro de ventas que se tiene día con día, así como también se reconoce su constancia en horarios de trabajo.

Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentando en el presente estudio.

Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.

Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.

Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: trillas.

Calderón, A. (2002). *Análisis de la cultura organizacional*. México: Trillas.

Cecil, B. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación.

Furnham, a. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford.

Galindo, M. (1994). *Fundamentos de administración*. México: Limusa.

González, M. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Continental.

Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc.Graw Hill.

Grados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.

Interlineado 1.5

Haller, V. (1974). *Psicología General*. México: Harla.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc graw hill

Lathans, F. (1979). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.

Luthe, R. (2005). *Empresas efectivas*. México: trillas.

Marvin, D. (1965). *Psicología industrial*. México: Trillas.

Mercado, H. (1992). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Limusa.

Milton, I. (1996). *Psicología industrial y sus fundamentos*. México: Trillas.

Muchinsky, P (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Learning.

Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc grawhill.

Seigel, I. (1979). *Psicología industrial*. México: Continental.

Shermerhorn, J. (2006). *Administración*. México: Limusa Willey.

Smith, H. (1989). *Psicología de la conducta*. México: Mc grawhill.

Soto, e. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson learning.

Stephen, R. (1995). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Trillas.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Manual moderno.

William, B. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson educación.

## ANEXOS

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

## CUESTIONARIO PARA DETECTAR CLIMA LABORAL

En este cuestionario se encuentran una serie de afirmaciones con ellas se pretende conocer sus necesidades laborales, por tal razón no hay respuestas buenas ni malas, por que cada quien tiene sus propias necesidades.

Es importante recordarle que sus respuestas son confidenciales y anónimas, por tal motivo conteste todas las preguntas lo más sincero posible

Por favor conteste solo una opción en cada pregunta, sin rayar o marcar el cuestionario, no deje respuestas en blanco ya que su opinión es muy valiosa para la mejora de la empresa.

---



---

### DATOS GENERALES

Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_ Descripción del puesto \_\_\_\_\_

---



---

1.- ¿Me gusta trabajar en equipo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Mis compañeros y yo hacemos un buen equipo de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Trabajo en equipo en solo caso de requerirlo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- 4.- ¿Puedo expresar mis ideas con mis superiores?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Realizo propuestas para mejorar la producción en mi área de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 6.- ¿Mi jefe se preocupa regularmente por mis problemas personales?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Mi jefe escucha a los trabajadores para mejorar el trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 8.- ¿Siento que soy eficiente en el área de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 9.- ¿Cuento con mis compañeros en caso de necesitar ayuda?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Es importante mi trabajo que realizo en la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 11.- ¿Recibo ayuda de otras áreas de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 12.- ¿Tengo muy buena relación con los empleados de otras áreas de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 13.- ¿Mi jefe tiene preferencia entre los trabajadores para repartir el trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 14.- ¿Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 15.- ¿Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- 16.- ¿Cuándo tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de los otros?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 17.- ¿Mis compañeros respetan mis decisiones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 18.- ¿Mi jefe toma decisiones sin contar con la opinión de los trabajadores?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 19.- ¿Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 20.- ¿Cuándo empecé a trabajar en la empresa me mostraron las políticas de la misma?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 21.- ¿Son claras las reglas de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 22.- ¿Mi jefe cumple con las políticas de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 23.- ¿Las reglas de la empresa limitan mi trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 24.- ¿No me agradan las políticas de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 25.- ¿Supervisan mi área de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 26.- ¿Tenemos problemas por falta de organización?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 27.- ¿Siento que mi trabajo lo organizo bien?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 28.- ¿Mi jefe planea mi trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- 29.- ¿Siento que lo que me pide mi jefe esta organizado para no generar sobrecarga de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
30. ¿Cada uno de mis compañeros saben sus funciones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 31.-¿Me toman en cuenta para mejorar la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 32.- ¿Me informan de los cambios que se dan en la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 33.- ¿ Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 34.- ¿Está dispuesto a participar algún curso?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 35.- ¿La empresa me capacita sobre la seguridad que debo tener al realizar mi trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 36.- ¿Las instalaciones son seguras en caso de algún incendio?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 37.- ¿Existen salidas de emergencia?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 38.- ¿los señalamientos de seguridad son visibles para los empleados de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 39.- ¿La empresa realiza simulacros para evitar accidentes en caso de un temblor?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 40.- ¿El espacio es adecuado para trabajar a gusto?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- 41.- ¿Tengo buena ventilación en mi área de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 42.- ¿falta iluminación para desempeñar mi trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 43.- ¿Mi lugar de trabajo es adecuado para las actividades que realizo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 44.- ¿El equipo con el que trabajo está en buenas condiciones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 45.- ¿La empresa le proporciona las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mis funciones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 46.- ¿La imagen de la empresa hace agradable el lugar de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 47.- ¿Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleados?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 48.- ¿Es buena la higiene de los baños?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 49.- ¿Mi área de trabajo se mantiene limpia?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 50.- ¿Me gustaría seguir trabajando en la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 51.- ¿Estoy contento con lo hago?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 52.- ¿La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado al realizarlo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 53.- ¿El sueldo es uno de los factores principales que me motiva para laborar en la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

54.- ¿Mi jefe reconoce mis aciertos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

55.- ¿Cuando me despierto tengo deseos de ir a trabajar?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

56.- ¿Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos de mi área de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

57.- ¿Podría recordar momentos en que me haya sentido contento de trabajar aquí?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

58.- ¿Siente que su jefe está satisfecho con su trabajo?

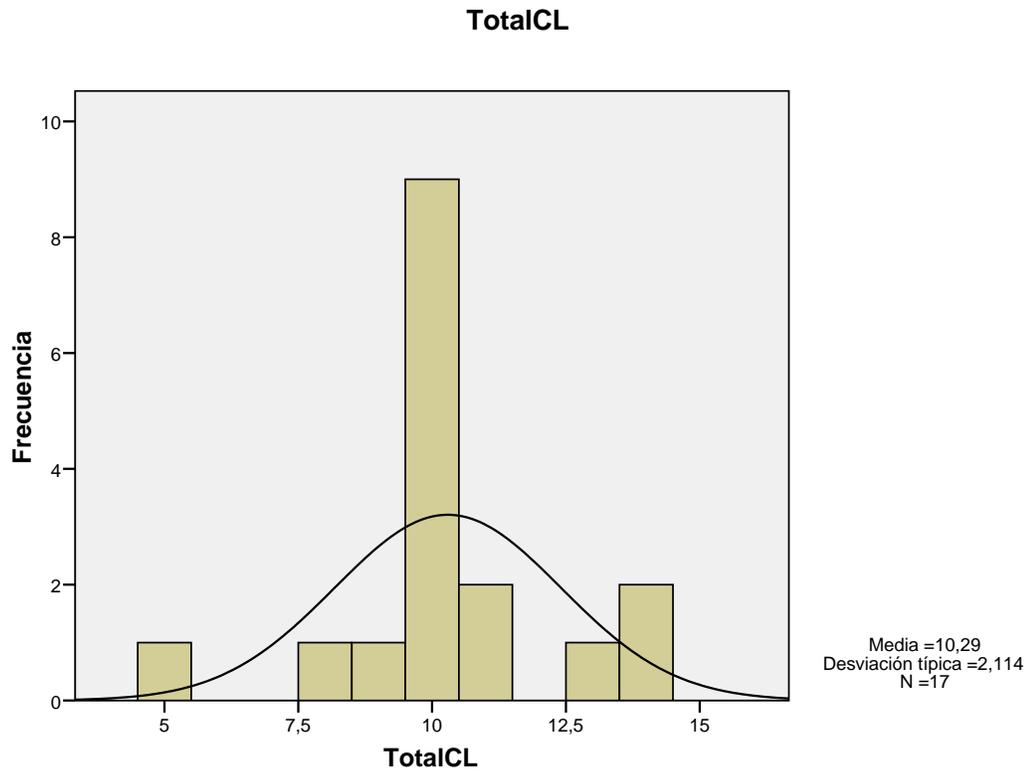
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Gracias

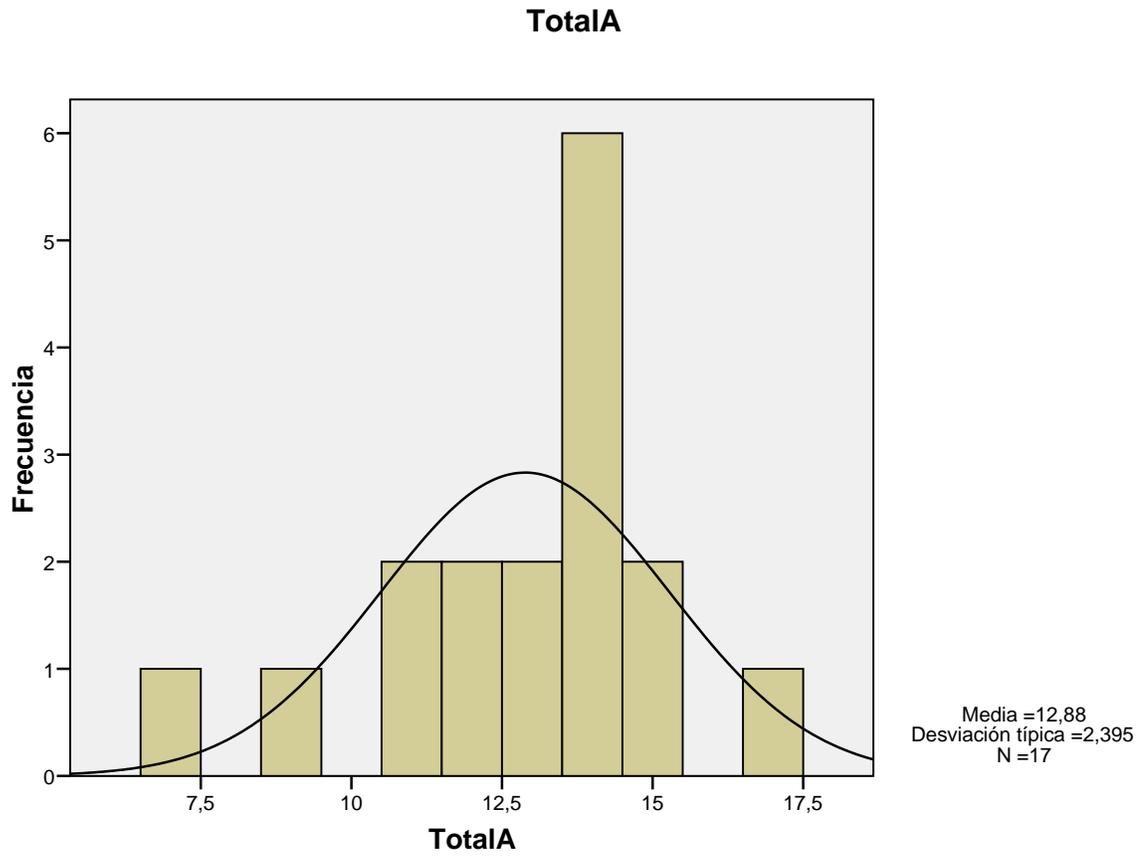
---

---

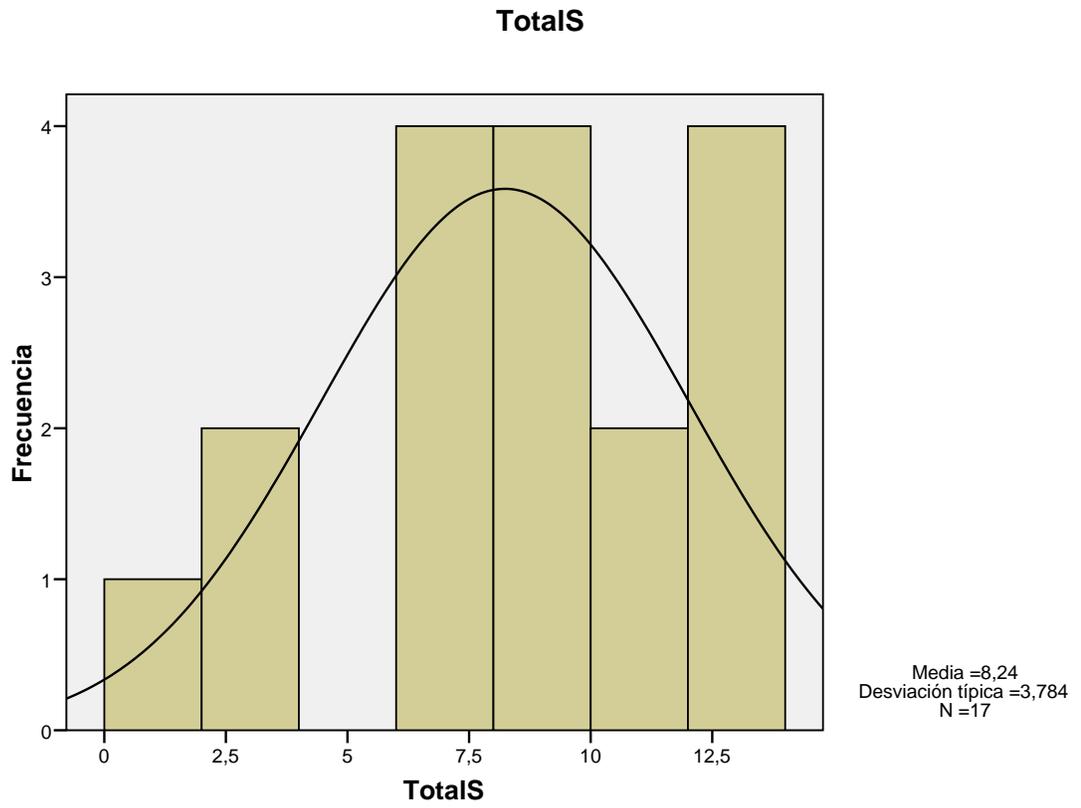
## Anexo 2



### Anexo 3



### Anexo 4



Anexo 5

TotalM

