

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

COORDINADORES

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN
JORGE SAMUEL BERDÓN CARRASCO
MILAGROS CANO FLORES
CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA
RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ
JOSÉ PROUDINAT SUÁREZ
LUZ ELENA BARRIENTOS HERNÁNDEZ
ANGEL RENÉ ZAMUDIO PRIETO





RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, JORGE SAMUEL BERDÓN CARRASCO, MILAGROS CANO
FLORES, CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA, RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ, JOSÉ
PROUDINAT SUÁREZ, LUZ ELENA BARRIENTOS HERNÁNDEZ, ANGEL RENÉ ZAMUDIO
PRIETO

COORDINADORES

2019

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

COORDINADORES:

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, JORGE SAMUEL BERDÓN CARRASCO, MILAGROS CANO FLORES,
CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA, RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ, JOSÉ PROUDINAT SUÁREZ,
LUZ ELENA BARRIENTOS HERNÁNDEZ, ANGEL RENÉ ZAMUDIO PRIETO

AUTORES:

ABRAHAM DE JESÚS GÓMEZ KÚ, ABRAHAM FRIDSTEIN FLORES, ALDO RAFAEL MORALES AGUILAR, ALEJANDRA RAMÍREZ SANTAMARÍA, ALEJANDRO AUDIRAC MURILLO, ALVARO DIAZ AZAMAR, ANABEL MARTÍNEZ GUZMÁN, ANAHÍ HERNÁNDEZ BOTELLO, ANALADY BECERRIL GARCÍA, ANGEL RENÉ ZAMUDIO PRIETO, ANGELITA VENTURA SÁNCHEZ, ANSELMO LARA MORALES, ARACELI DÍAZ ORTEGA, ARELI FERNÁNDEZ USCANGA, ARTURO RIVERA LÓPEZ, BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ, CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA, CHRISTIAN ALEXIS CRUZ PENA, CLARA LUZ VALIENTE SÁNCHEZ, CLAUDIA CAROLINA PRADO PALOMO, CONSUELO YASMIN PALAFOX MERINO, CYNTHIA PRIETO PALMEROS, DANIEL PÉREZ SOTO ROMERO, DOLORES VAZQUEZ TRUJILLO, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, ENA ERANDY DÍAZ LÓPEZ, ENITH LARA LÓPEZ, ERIKA LÓPEZ ARANDA, ESTEBAN CRUZ LUIS, FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, GABRIELA RAMÍREZ VIDAL, GEMMA VANESSA CUEVAS FAUDO, GUADALUPE SANTILLÁN FERREIRA, HERIBERTO GONZÁLEZ LÓPEZ, ISABEL LIRA VÁZQUEZ, ITZEL JOSEFINA OCHOA ARMENTA, JESSICA HERNÁNDEZ GARZÓN, JESÚS ALBERTO CRUZ TOY, JESÚS ESCUDERO MACLUF, JORGE SAMUEL BERDÓN CARRASCO, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA, JOSÉ PROUDINAT SUÁREZ, JUAN CARLOS NAVARRETE NARVAEZ, JUAN MANUEL ORTIZ GARCÍA, JULIO CESAR FLORES CONTRERAS, KAREN DEL ROCIO YAM PETUL, LAURA PATRICIA ACEVEDO CANUL, LEONARDO FLORES BARRIOS, LILIANA AMADOR ANGÓN, LOIDA MELGAREJO GALINDO, LOT ROJAS MORA, LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, LUIS CRUZ KURI, LUZ ELENA BARRIENTOS HERNÁNDEZ, MAGDALENA HERNÁNDEZ CORTEZ, MARGARITA DÁVILA HERNÁNDEZ, MARGARITA LIMÓN MENDOZA, MARÍA DE LOS ANGELES CARDONA CORTÉS, MARÍA DE LOURDES LÓPEZ CRUZ, MARÍA DEL CARMEN DE JESÚS GONZÁLEZ MARTÍNEZ, MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA, MARÍA GEORGINA ARROYO GRANT, MARÍA GUADALUPE JOTA URBANO, MAYTE PULIDO CRUZ, MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS, MILAGROS CANO FLORES, MÓNICA KARINA GONZÁLEZ ROSAS, NELSON OBED LARA COLORADO, OMAR GARCÍA JIMÉNEZ, PAOLA ZALDIVAR BARRERA, PATRICIA GUADALUPE MORA NEGRETE, PEDRO JOSÉ RIVERO TURRIZA, RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ, RICARDO JAIR PAT HAU, RICARDO ROBERT TEJEDA, ROSA BORJA JOSÉ, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA, ROSALINDA ESCAMILLA RAMÍREZ, SANDRA LETICIA DAHER ACOSTA, URIEL ALEJANDRO MORALES CARRERA, VALENTÍN JIMÉNEZ JARQUIN, VÍCTOR SAMIR JAİK MORAN, VIRIDIANA SÁNCHEZ VÁZQUEZ, WENDY DANIELA LÓPEZ SANTOS, XOCHITL FERNANDA FLORES GONZALEZ, YOCELYN ESPINOZA CASTRO, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME

EDITOR LITERARIO Y DE DISEÑO

DANIEL ARMANDO OLIVERA GÓMEZ

EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2019



RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
TEL (228)6880202
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.
COLONIA TABACALERA
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965
www.redibai.org
redibai@redibai.org

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.

Fecha de aparición 02/12/2019.

ISBN: 978-607-8617-43-2



9 786078 617432

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (607-8617)

Primera Edición

Ciudad de edición: Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 200

Presentación en medio electrónico digital: Cd-Rom formato PDF 20 MB

ISBN 978-607-8617-43-2

INDICE

**ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. EL CASO CONSEJO MEXICANO
REGULADOR DE LA CALIDAD DEL MEZCAL A.C, EN OAXACA**

XÓCHITL FERNANDA FLORES GONZÁLEZ, ISABEL LIRA VÁZQUEZ, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME, ÁLVARO DÍAZ AZAMAR
1

ANALISIS DEL CLIMA LABORAL DE LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS DE TUXPAN, VERACRUZ

ESTEBAN CRUZ LUIS, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, LEONARDO FLORES BARRIOS
21

APROXIMACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIOS

ROSA BORJA JOSÉ, MAYTE PULIDO CRUZ, MARGARITA LIMÓN MENDOZA
34

**LIDERAZGO SITUACIONAL, PROPUESTA DE UN MODELO Y SU APLICACIÓN AL CONTEXTO
ADMINISTRATIVO**

MAYTE PULIDO CRUZ
52

RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

ANALADY BECERRIL GARCÍA, ANAHÍ HERNÁNDEZ BOTELLO, PAOLA ZALDIVAR BARRERA
63

**FACTORES SOCIOCULTURALES QUE INFLUYAN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JÓVENES
DE SEÑOR, QUINTANA ROO.**

RICARDO JAIR PAT HAU, ABRAHAM DE JESÚS GÓMEZ KÚ, CLAUDIA CAROLINA PRADO PALOMO
74

**ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO DE LAS MIPYMES EN LA
CIUDAD GUADALUPE VICTORIA, DURANGO.**

GEMMA VANESSA CUEVAS FAUDO, SANDRA LETICIA DAHER ACOSTA, VICTOR SAMIR JAİK MORAN
83

**CONDICIONES LABORALES Y SU INFLUENCIA CON LA CALIDAD DE VIDA DE TRABAJADORES DEL
SECTOR INDUSTRIAL DE LA REGIÓN DE XALAPA, VER, MÉXICO. PERIODO 2019-2022**

DANIEL PÉREZ SOTO ROMERO, MILAGROS CANO FLORES
100

SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS CAFETERÍAS DE FELIPE CARRILLO PUERTO.

LAURA PATRICIA ACEVEDO CANUL, KAREN DEL ROCIO YAM PETUL, PEDRO JOSÉ RIVERO TURRIZA
111

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN
MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ**

HERIBERTO GONZÁLEZ LÓPEZ, JUAN MANUEL ORTIZ GARCÍA
124

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS
HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA. UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO**

ALEJANDRA RAMÍREZ SANTAMARÍA
135

**DIAGNÓSTICO DEL ENGAGEMENT EN EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS
SUPERIORES DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS-IESCA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA-
2018**

RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ, LUIS CRUZ KURI, MARÍA GEORGINA ARROYO GRANT
153

INDICE

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

MÓNICA KARINA GONZÁLEZ ROSAS, LILIANA AMADOR ANGÓN, CONSUELO YASMIN.PALAFox MERINO
161

LA FUERZA LABORAL Y EMPRESARIAL EN MÉXICO Y SU CONTRIBUCIÓN AL GASTO PÚBLICO

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, CYNTHIA PRIETO PALMEROS, JESÚS ESCUDERO MACLUF
179

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA

MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS, MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA, ANABEL MARTÍNEZ GUZMÁN
189

HABILIDADES DIRECTIVAS COMO FACTOR DE RECLUTAMIENTO EN EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO.

LOIDA MELGAREJO GALINDO, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ
203

ESTUDIO DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS POSIBLES EFECTOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR DEL SURESTE DE MÉXICO.

ANGEL RENÉ ZAMUDIO PRIETO, LUZ ELENA BARRIENTOS HERNÁNDEZ, JOSÉ PROUDINAT SUÁREZ, JORGE BERDÓN CARRASCO
218

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO MEDIO DE LINEACIÓN HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA BUFETE PENINSULAR S.A. DE C.V.

JESÚS ALBERTO CRUZ TOY, MAGDALENA HERNÁNDEZ CORTEZ, MARÍA DE LOURDES LÓPEZ CRUZ, VIRIDIANA SÁNCHEZ VÁZQUEZ
238

VALUACIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA INTEGRADORA DE SISTEMAS EN VERACRUZ VER.

BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ, NELSON OBED LARA COLORADO, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA
259

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE UN INSTRUMENTO APLICADO EN MARKETING INTERNO, ENFOCADO A LAS DIMENSIONES DE MOTIVACIÓN Y CLIENTE EXTERNO.

MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA, MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS, MARGARITA DÁVILA HERNÁNDEZ
280

DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL EQUIPO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA CLVSARQUITECTURA S.A. DE C.V. EN ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO, DURANTE EL PERIODO AGOSTO-DICIEMBRE 2019.

ENA ERANDY DÍAZ LÓPEZ, CLARA LUZ VALIENTE SÁNCHEZ, URIEL ALEJANDRO MORALES CARRERA
299

ANÁLISIS CORRELACIONAL DE FACTORES QUE PROVOCAN EL ESTRÉS LABORAL COMO POSIBLE CAUSA DE TRASTORNOS DE SALUD Y BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO EN DOCENTES DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

VALENTÍN INOCENTE JIMÉNEZ JARQUIN, JUAN CARLOS NAVARRETE NARVAEZ, OMAR GARCÍA JIMÉNEZ
310

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO COMO COMPETENCIA GENÉRICA EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE LA PLAYA DE CHACHALACAS MUNICIPIO DE ÚRSULO GALVÁN, VER.

BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA
329

TELETRABAJO COMO ALTERNATIVA LABORAL

ALDO RAFAEL MORALES AGUILAR, ABRAHAM FRIDSTEIN FLORES, ISABEL LIRA VÁSQUEZ, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME
338

INDICE

LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS PARA LAS PERSONAS TANTO EN SU VIDA LABORAL COMO PERSONAL.

CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA, RICARDO ROBERT TEJEDA, ARTURO RIVERA LÓPEZ, ANSELMO LARA MORALES
346

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

LOT ROJAS MORA, MAGDALENA HERNÁNDEZ CORTÉZ, JULIO CESAR FLORES CONTRERAS
360

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UN HOSPITAL GENERAL PÚBLICO PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS DERECHOHABIENTES.

YOCELYN ESPINOZA CASTRO, GABRIELA RAMÍREZ VIDAL, PATRICIA GUADALUPE MORA NEGRETE, ANGELITA VENTURA SÁNCHEZ
369

DISEÑO DE UN TALLER DIRIGIDO A LOS LÍDERES DE LA EMPRESA MCDONALD'S VERACRUZ CENTRO (VERAFOOD, S. DE R.L DE C.V) PARA LA COMPRENSIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL EMPLOYEE EXPERIENCE DE LOS COLABORADORES

DOLORES VAZQUEZ TRUJILLO, ALEJANDRO AUDIRAC MURILLO, MARIA DE LOS ANGELES CARDONA CORTÉS
385

LA INVERSIÓN AL CAPITAL ESTRUCTURAL EN LA CREACIÓN DE VALOR: EN UNA EMPRESA AZUCARERA DE LA REGIÓN DEL PAPAŁOAPAN DEL ESTADO DE VERACRUZ.

ARELI FERNÁNDEZ USCANGA, GABRIELA RAMÍREZ VIDAL, FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, MARÍA GUADALUPE JOTA URBANO
402

GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN INGENIOS AZUCAREROS DEL GRUPO PIASA

WENDY DANIELA LÓPEZ SANTOS, FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, ITZEL JOSEFINA OCHOA ARMENTA
435

EL ENGAGEMENT DEL CAPITAL HUMANO DE UNA DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA PERTENECIENTE A UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ARACELI DÍAZ ORTEGA
456

DISPOSITIVO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA RECOLECCIÓN DE COSECHA DEL FRUTO DE PITAYA DE MAYO (STENOCEREUS GRISEUS).

ROSALINDA ESCAMILLA RAMÍREZ, JESSICA HERNÁNDEZ GARZÓN, ERIKA LÓPEZ ARANDA
469

MODELO "ASINLEDI": INCLUSION LABORAL DE PERSONAS CON SINDROME DOWN

CHRISTIAN ALEXIS CRUZ PENA, GUADALUPE SANTILLÁN FERREIRA, MARÍA DEL CARMEN DE JESÚS GONZÁLEZ MARTÍNEZ, ENITH LARA LÓPEZ
483

ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. EL CASO CONSEJO MEXICANO REGULADOR DE LA CALIDAD DEL MEZCAL A.C, EN OAXACA

XÓCHITL FERNANDA FLORES GONZÁLEZ¹, ISABEL LIRA VÁZQUEZ², ZULEMA OLGUÍN JÁCOME³, ÁLVARO DÍAZ AZAMAR⁴

RESUMEN

En la actualidad las empresas desean brindar un servicio de calidad, por lo que requieren tener personal adecuado y capacitado para los diferentes puestos que componen al organismo, pero esto no basta sino que deben desempeñar cada una de sus funciones en un ambiente de trabajo adecuado o factible, lo que se le conoce como un clima organizacional adecuado.

El objetivo de la presente investigación es analizar el clima organizacional que existe en las distintas áreas del Consejo regulador del mezcal, bajo el enfoque de las distintas variables (causales, intermedias y finales) de la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, se realizará una investigación cualitativa con enfoque no probabilístico , analizando las 6 áreas que se involucran directamente en el proceso de la certificación, para tener más claro el ambiente que existen en relación de un área con otra, y de esta manera poder tener determinadas las variables que intervienen en el rendimiento del personal, es importante conocer el ambiente que tiene actualmente el Consejo, y ver de qué manera está impactando la productividad de los empleados y con ello la satisfacción laboral que tienen cada uno de los empleados.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño, rendimiento, productividad, satisfacción.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec xochitl0365@gmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec cpisalira@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec zulemaoj@hotmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec alvarozamar@hotmail.com

ABSTRACT

At present, companies want to provide a quality service, so they need to have adequate and trained staff for the different positions that make up the agency, but it is not enough to have the right staff, but they must perform each of their functions in a adequate or feasible work environment, what is known as an adequate organizational climate.

The objective of this research is to analyze the organizational climate that exists in the different areas of the mezcal regulatory Council, under the approach of the different variables (causal, intermediate and final) of the organizational climate theory of Rensis Likert, a Qualitative research with a non-probabilistic approach, analyzing the 6 areas that are directly involved in the certification process, to be clearer about the environment that exists in relation to one area with another, and in this way to be able to determine the variables involved in staff performance, it is important to know the environment that the Council currently has, and see how it is impacting the productivity of the employees and with it the job satisfaction that each of the employees have.

Keywords : orgnizational climate, performace, productivity, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas altamente competitivas hablando en distintos sectores (Comerciales, educativos, farmacéuticos, de servicios, agropecuarias, bancarias), requieren tener al mejor personal para desempeñar las funciones de manera adecuada, correcta y en tiempo y forma, para ello deben tener un alto perfil profesional, que a las empresas les asegure la estabilidad en el personal. En este aspecto la mayoría de las empresas hacen ciertos esfuerzos para que las personas adecuadas, estén el puesto adecuado, asignando en la mayoría salarios buenos, comisiones, prestaciones de acuerdo a la ley, con la intención de que el personal se sienta motivado y su productividad durante la jornada laboral sea competitiva, y de esta manera la empresa se guie hacia su objetivo y se formule con éxito día con día.

Sin embargo, un tema de vital importancia en la organización es el clima organizacional, y esto tiene que ver con los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas en conjunto por el bien de la empresa, de igual manera tiene que ver con las relaciones interpersonales que hay entre las distintas áreas y empleados que interactúan constantemente. Es por ello que es necesario que las empresas realicen estudios minuciosos y constantes para identificar las variables relacionadas con el principal activo de toda organización, el capital humano. Se investigará a lo largo del proyecto el clima organizacional que existe dentro de las áreas en el consejo, y sobre todo como es la comunicación entre las distintas áreas que se ven relacionadas directamente para lograr la certificación, y obtener la satisfacción de los clientes, algunas de las maneras para obtener la información que se requiere para analizar el clima organizacional serán las encuestas que se le apliquen a todos y cada uno de los empleados, así como observan la relación que existe entre las empresas, el propósito de la investigación, será obtener datos verídicos de cómo se percibe el ambiente laboral en las diferentes áreas que componen al CRM, para poder optimizar el rendimiento del personal.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Definición de clima organizacional.

La cultura organizacional representa las normas, valores, creencias, filosofías, entre otros aspectos; que deben comprender los miembros de la organización para lograr diferenciarse e identificarse entre las demás; debido a que las conductas, actitudes de ellos debe reflejarse en cada una de las acciones emprendidas a nivel interno de la organización, que más adelante se ha de exteriorizar frente a clientes, proveedores, y demás entidades.

El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción (Friedlander & Margulies, 1969).

El clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción, luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un

sistema de personas que trabajan (Schneider, 1990). La mayor utilidad se obtiene cuando se le conceptualiza de un modo estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de calidad (Ekvall, 1986).

Importancia del Clima

La relevancia del clima organizacional como indicador de la vida laboral es que refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización. Así en general, resulta que es importante analizarlo y diagnosticarlo por los siguientes motivos:

- Está altamente relacionado con los resultados finales de la organización (índices de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc.)
- Los estilos de dirección y los comportamientos de los directores (por acción u omisión) influyen en el desarrollo de patrones de conducta dentro del clima organizativo.
- Afecta directamente el rendimiento de los empleados y de la empresa. Algunos climas favorecen la motivación del personal, mientras que otros climas provocan el efecto contrario. Si el clima es percibido como positivo, fomentará un mayor sentido de compromiso y pertinencia a la empresa y a sus objetivos generales. No obstante, si es percibido como desfavorable, desencadenará una actitud negativa frente al trabajo, situaciones conflictivas y de bajo rendimiento. Por tanto, si los objetivos de los empleados son distintos de los objetivos corporativos, habrá rotación, absentismo, insatisfacción laboral y los trabajadores al final pueden optar por irse de la empresa al sentirse aislados e incomprendidos.
- La evaluación del clima aporta a la dirección de la empresa información sobre lo positivamente integrados que están los diversos aspectos de la compañía en cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Hace viable la evaluación de las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Expone el inicio y el desarrollo de un cambio, indicando los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.

- Muestra la previsión de los problemas que puedan surgir en la propia evolución y desarrollo de la organización a corto, medio y largo plazo.

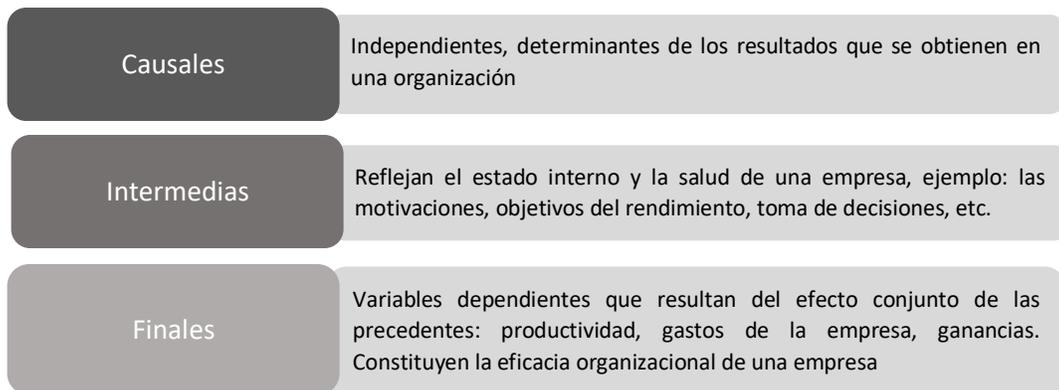
Para que una organización empresarial funcione adecuadamente ha de disponer de un equilibrio entre los diferentes elementos que la componen (estructura, sistemas, personas, estrategias, etc.) y su clima laboral. El clima, como resultado real o percibido, es un determinante directo de las actitudes y expectativas de los empleados, que con su comportamiento laboral influyen decisivamente en el grado de competitividad de la empresa.

Características del Clima Organizacional

La naturaleza del clima en las organizaciones puede ser abordada desde la teoría de los sistemas de Likert. Este asumió como causas determinantes de un buen clima laboral y, por tanto, del comportamiento positivo de los empleados, los estilos de gestión dentro de la empresa y las percepciones, capacidades y valores de los individuos.

Desde su punto de vista existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización (figura 1);

Figura 1. Variables que determinan el clima organizacional



Rensis Likert creía que la gestión participativa era la mejor manera y la que más posibilidades tenía de producir resultados. Sostiene a lo largo de sus investigaciones que cuanto más se aproxime una organización a un sistema de gestión participativa, tanto mayor será su productividad y se reducirán los conflictos. Existen otros criterios de investigación para abordar estudios sobre el clima. James y Jones han identificado tres enfoques o puntos de vista para estudiar el clima: la

medida de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

- Medida múltiple de los atributos organizacionales: considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados, servicios ofrecidos, orientación económica). Son externos del trabajador. Por otro lado, consideran estas características relativamente estables e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- Medida perceptiva de los atributos organizacionales: relaciona el clima organizacional con los valores, las actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Agrupa aspectos como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el grado de supervisión y control, así como los medios físicos utilizados por la organización. Los trabajadores deducen de los anteriores aspectos la forma en que la organización actúa, de manera consciente o inconsciente, con sus miembros y con la sociedad en la que se encuentra.
- Medida perceptiva de los atributos individuales: el clima es percibido y definido como elementos meramente individuales relacionados, sobre todo, con valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Por esto, el clima organizacional no puede ser estable todo el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento.

Relación de Clima Laboral con Otras Variables

Motivación

Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones: es esencial para un mayor rendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo (Kossen, 1995)

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia.

Kossen (1995:345) define motivación como:

“los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

De acuerdo a Peiró y Prieto (1996), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos ser considerados dentro de las organizaciones:

a) Dinero

Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales; además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

b) Estabilidad en el empleo

La estabilidad laboral también resulta muy valorada por las personas, el contar con unos ingresos de por vida, resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

c) Oportunidades de ascenso y promoción

La importancia concedida en los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución; mayores

ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

d) Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regulador del trabajador.

e) Posibilidades de participación en el trabajo

ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

f) Ambiente social de trabajo

El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de los objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente según Likert, por estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó “sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denomino sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente “hace lo que es mejor para ellos”, bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue

una conducta tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla (tabla 1) resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

Tabla 1. Características básicas de los sistemas de administración propuestos por Likert

Variable del liderazgo	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo a un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

Tipos de Variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

De los modelos expuestos para tomar en cuenta y medir el clima organizacional, mencionan o interfieren varias variables o dimensiones que varían de un autor a otro, y en muchos casos coinciden o retoman que algunas variables son comunes para la medir el clima organizacional de una empresa u organización.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación.

La metodología es la descripción y análisis de los métodos. La metodología de investigación se refiere, por tanto, al estudio de los métodos de investigación (Bisquerra, 1989, 55).

Los métodos de investigación constituyen el camino para llegar al conocimiento científico; son un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación (Bisquerra, 1989, 55).

Una vez que se formula el problema de investigación, se debe buscar o determinar, los métodos, las técnicas, así como la herramienta con la cual se estará trabajando sobre la investigación. Y basándose en que la investigación es cualitativa con

enfoque no probabilístico, los sujetos son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional. Cabe señalar que información obtenida mediante la herramienta con la cual se trabaja que es la encuesta de útil y es considerada de gran significado, ya que mediante la herramienta se podrá tener una muestra amplia, y detallada acerca de cómo se percibe el clima organizacional dentro del capital humano que labora en la empresa.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Arnau (1995) define el diseño de investigación como un plan estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados., el objetivo general de esta investigación es analizar el clima organizacional de la empresa, se requiere llevar a cabo una recolección de datos mediante las encuestas para conocer la percepción que tienen los integrantes de dicha empresa u organismo.

Población y Muestra

Tomando como conocimiento que la población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. En esta investigación la población total que labora en la empresa se trata de una población finita conformada por 70 personas sin distinción del cargo o nivel que ocupen dentro de la estructura organizacional. Debido a cuestiones de tiempo, acceso y a que varios empleados laboran en distintos estados de la república, únicamente se hizo una muestra a conveniencia no probabilística para la investigación la cual la formaron 40 empleados los cuales conforman el 57 % del total de los empleados.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Arias (1999), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” pag.53. Por lo que las técnicas que fueron utilizadas en esta investigación fueron la observación directa y la encuesta.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiesta”. La técnica de la observación directa se emplea de manera continua dentro de la organización, ya que es el campo de trabajo diario y por lo cual se observa diariamente el comportamiento organizacional que existe dentro de la empresa.

La encuesta se realizó de forma directa y a los 40 empleados distribuidos en distintas oficinas ubicadas dentro de la Ciudad de Oaxaca.

(Hernández, Sampieri, 2008) señala que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. En este sentido se utilizó la técnica relacionada con el análisis documental. El cual consiste en el marco teórico que abarca el estudio, en el cuál se aplicaron técnicas como el resumen analítico, inclusive también se ocuparon diferentes fuentes bibliográficas, en donde se hace mención en las referencias bibliográficas.

Para llevar a cabo la técnica de la encuesta se estuvo consultando diferentes fuentes para realizar dicha encuesta, debido a que se está basando en la teoría de Likert se diseñó la encuesta tomando en cuenta las distintas variables que existen para el clima organizacional. La encuesta está conformada por 21 preguntas, en donde se dividen por medio de las tres variables antes mencionadas (variable causal, variable intermedia y variable final), esta encuesta tiene cinco opciones o categorías: excelente, muy bien, bien, regular y mal, el cual permitirá a los empleados tener más opciones para evaluar y elegir la que se considere la idónea y la que describe de una manera precisa y objetiva la percepción que se tiene acerca del clima organizacional que se vive en la empresa. El cuestionario aborda las siguientes variables:

1.- Variable Causal: la cual consta de las primeras 7 preguntas en las cuales la intención es conocer el sentido de pertenencia que tienen los empleados con la empresa, así como también conocer si realmente ellos tienen conocimiento de la cultura organizacional, la cual permitirá que todos los empleados vayan encaminados sobre la misma línea de cultura. Este tipo de variable está definida como variable independiente, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el

que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. 2.- Variable Intermedia: están orientadas a medir el estado interno de la empresa, en esta variable se ve la motivación que hay para el personal, así como la comunicación que existe dentro de la empresa, los reconocimientos que existen para los empleados y que de esta manera sientan que están haciendo un trabajo de calidad y sobre todo que se dan cuenta los altos mandos del esfuerzo y dedicación que ponen día con día a su trabajo, así como también se ve como son las tomas de decisiones ante distintas situaciones que exista dentro de la empresa. 3.- Variable final: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización en las que se puede destacar la productividad, la ganancia, así como también una pérdida.

Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento (encuesta), se realiza al personal del Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal A.C. los cuales fueron orientados para aplicación y respuestas de dicho instrumento, así como para que consideraran las previsiones y el objetivo que dicha aplicación tiene.

PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el procesamiento de toda la información que se obtuvo mediante las encuestas, se realizó una gráfica de comparación para las variables y mostrar sobre que variable es necesario enfocarse más, así como también se ocupó un análisis descriptivo con valores de frecuencia absoluta y los porcentajes, donde se obtuvieron los promedios por cada una de las 21 preguntas, posteriormente se codificaron las respuestas por indicadores, esto con la finalidad de indicarlos en las tablas, y así poder comparar los porcentajes.

RESULTADOS

En esta sección se dan a conocer los resultados obtenidos, por variable y sus respectivas dimensiones, así como los gráficos, para poder mostrar el resultado de cada pregunta y poder tener la percepción que tienen los empleados del clima organizacional que se enfrenta el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal A.C. Mezcal A.C.

Tabla 1. Elaborada propiamente. Variables Causale

Tabla No. 1, Variables Causales (sentido de pertenencia, conocimiento organizacional)											
Características	1 Excelente		2 Muy bien		3 Bien		4 Regular		5 Mal		
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	
¿Te sientes inspirado por la misión y propósito de tu organización?	13	33	12	30	10	25	4	10	1	3	
¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?	4	10	9	23	11	28	9	23	7	18	
¿Tiene conocimiento sobre la misión de la organización?	17	43	13	33	7	18	3	8	0	0	
¿Tiene conocimiento sobre visión de la organización?	14	35	15	38	9	23	2	5	0	0	
¿Tienes conocimiento sobre los objetivos y los valores de la empresa?	13	33	17	43	10	25	0	0	0	0	
¿Conoces las funciones y responsabilidades del puesto?	25	63	12	30	3	8	0	0	0	0	
¿Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?	4	10	20	50	10	25	5	13	1	3	
Promedio		32.4		35.2		21.8		8.4		3.4	

Como se puede observar en la tabla 1, el 35 % de los empleados opina que el sentido de pertenencia y el conocimiento de la cultura organizacional está muy bien, mientras que el 32 % considera que esta de manera excelente y que por ende se sienten parte de la empresa y se sienten identificados con dicha cultura, y un 21 % piensa que solo está bien el ambiente de trabajo, así como el conocimiento que tienen acerca de la cultura y de las funciones que deben realizar en cada puesto, el hecho que se reflejen altos niveles de porcentaje es debido a que el ambiente se encuentra en un ambiente de respeto, de trabajo en equipo, pero sobre todo van encaminados hacia

la cultura que tiene la organización. Sin embargo, un 8.4 % piensa que esta regular el ambiente y no se sienten tan identificados con la cultura organizacional, y el 3.4 % de los empleados manifiesta estar en desacuerdo, esto se puede deber a que no los hacen partícipes de la organización, o no se les da la confianza por parte de los altos mandos para tener ese sentido de pertenencia, por lo que la empresa deberá seguir trabajando en las relaciones interpersonales, para que estos últimos porcentajes puedan disminuir.

Tabla 2. Elaborada propiamente. Variables intermedias.

Tabla No. 2, Variables Intermedias (motivación, comunicación, toma de decisiones)											
Características	1 Excelente		2 Muy bien		3 Bien		4 Regular		5 Mal		
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	
¿Recibes con frecuencia un reconocimiento de tu jefe inmediato?	7	18	7	18	12	30	11	28	3	8	
¿Consideras que la organización celebra tus logros y aprendizaje?	3	8	5	13	12	30	11	28	9	23	
¿Sientes que cuentas con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?	6	15	8	20	15	38	5	13	6	15	
¿Puedes contar con tus compañeros (as) cuando necesitas ayuda?	15	38	18	45	3	8	3	8	1	3	
¿Existen suficientes canales de comunicación?	5	13	12	30	13	33	3	8	7	18	
¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?	4	10	8	20	13	33	10	25	5	13	
¿El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?	10	25	11	28	7	18	10	25	2	5	
¿Se valora los altos niveles de desempeño?	3	8	12	30	10	25	11	28	4	10	
Promedio		16.9		25.5		26.9		20.3		11.9	

Referente a las variables intermedias, se puede observar en la tabla no. 2, que el 16.9 indica que estas variables como la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo si forma parte del día a día, por lo cual existe esa motivación, pero el 26.9 % considera como bien la comunicación que hay en la empresa, los canales que hay de comunicación así como la colaboración que hay entre las distintas oficinas, y sobre todo el hecho que los altos mandos valoren el desempeño continuo que hacen los trabajadores, mientras que el 25.5 % indica que está muy bien el ambiente en cuanto a los canales de comunicación que existen, así como a los apoyos que se pueden presentar ante alguna situación dentro de la empresa. Sin embargo el 20.3 % se muestra como regular el clima en cuanto a la motivación,

comunicación, entre otras variables, ya que no se siente tan apoyado, pero se puede decir que tampoco está sin motivación, y el 11.9 % está en la postura que está mal, motivo por el cual la empresa tendrá que tomar el compromiso de buscar la manera que el empleado se sienta a gusto dentro de su área de trabajo, así como enfocarse en que la comunicación fluya de manera clara y oportuna en todos los departamentos, para que disminuya este porcentaje de empleados.

Tabla 3. Elaborada propiamente. Variables Finales.

Tabla No. 3, Variables finales (productividad, ganancia y pérdida)										
Características	1 Excelente		2 Muy bien		3 Bien		4 Regular		5 Mal	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
¿Consideras que la remuneración por tu desempeño es atractiva?	4	10	11	28	14	35	5	13	6	15
¿Consideras que existe un buen trabajo en equipo?	5	13	14	35	11	28	7	18	3	8
¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	10	25	12	30	10	25	6	15	2	5
¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la organización?	9	23	8	20	13	33	4	10	6	15
¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?	11	28	8	20	6	15	9	23	6	15
¿Considera que su trabajo contribuye a lograr los objetivos organizacionales?	18	45	13	33	5	13	3	8	1	3
Promedio		24		27.6		24.8		14.5		10.1

En la tabla no. 3 se puede observar que el 24 % considera de manera excelente los temas de remuneración, así como la manera en la cual puede desarrollar y desenvolverse en su trabajo, por lo que indican que si tienen una oportunidad de crecimiento profesional, y perciben que con su trabajo ayudan al logro de los objetivos que tiene la empresa, el 27.6 % considera que está muy bien el tema de la productividad, las ganancias que tienen o remuneraciones por su trabajo, así como que tienen cierta libertad para decidir cómo realizar su trabajo a como mejor lo consideran, el 24.8 considera que solo está bien es decir, si tienen una remuneración atractiva en cuanto al desempeño, pero sienten que no tienen una oportunidad de crecimiento profesional, sin embargo el 14.5 se encuentran en la

posición que es regular la parte del crecimiento profesional, así como un buen trabajo en equipo, mientras que el 10.1 nos indican que se encuentra en un nivel malo, en cuanto a que no se sienten que la ganancia o remuneración sea atractiva, así mismo no sienten que tengan una oportunidad de crecimiento, y no pueden realizar su trabajo con una libertad adecuada para la toma de decisiones y su productividad pueda ser sobresaliente. Hay que tomar en cuenta que, aunque el factor monetario es muy importante no es definitivo para estar completamente satisfecho con el trabajo que realice cada personal que conforma la empresa.

Figura No. 2 Promedios generales de las variables.



En la figura No. 2, se puede observar cada una de las variables con sus promedios generales, y de acuerdo a la percepción de cada uno de los trabajadores del Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal A.C., en donde se observa claramente que la variable intermedia es la que sobresale, mientras que la variable causal y la variable final son constantes en cuanto a la percepción. Por lo que la empresa deberá buscar acciones que ayuden a fortalecer aún más esas dos variables que tienen promedios bajos en comparación con la variable intermedia.

CONCLUSIONES

Hoy en día la administración de una empresa, presta mayor atención a uno de los recursos más importantes como lo es el recurso humano o capital humano, y para ello debe tomar en cuenta diferentes factores, entre los cuales se encuentra el ambiente interno o clima organizacional.

El clima organizacional es de vital importancia para una empresa u organización ya que este ayuda a mejorar la productividad, el rendimiento y la eficiencia del personal en la utilización de los diferentes recursos que tenga a su alcance y a los materiales que lo ayuden a cumplir con los objetivos y sobre todo con las metas institucionales. El clima se basa mayormente en la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del personal, es por ello que los altos mandos deben poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. Si la empresa cuenta con un clima organizacional sano tendrá grandes beneficios como lo son: la satisfacción de su personal, la adaptación, los colaboradores tendrán actitudes positivas, conductas constructivas y que ayuden a la empresa a mejorar la calidad del servicio, alta productividad y baja rotación de personal, que al final representa una pérdida importante para cualquier empresa u organización.

Entonces el clima organizacional debido a que refleja la interacción entre el personal y la organización y/o empresa, es importante que se considere lo siguiente:

- Es importante fomentar las relaciones con el personal, pues esto afecta el ánimo entre los compañeros, también es de vital importancia el hecho que se estimule aún más el reconocimiento del trabajo que realiza cada empleado, estimularlos, y hacerles saber que son partícipes de esa empresa, evitando el favoritismo, las envidias y las discordias entre todos los partícipes de la organización.
- Es notorio que la cultura de la organizacional la conocen varios empleados, sin embargo, recordarles de vez en cuando la razón de ser de la empresa a todos y cada uno de los empleados, esto con la finalidad que el sentido de pertenencia y que lleven a la práctica esta cultura sea más concurrente.
- Recordar que la comunicación es un medio de vital importancia para que el trabajo fluya de la mejor manera y no se tengan atrasos, por lo que se debe reforzar el fluido de comunicación que elimine todas las barreras que aún existan para que la información llegue clara, precisa y se puedan alcanzar los objetivos tanto a nivel organizacional como a nivel individual por cada trabajador.
- Darle la importancia que tiene el capital humano, mantener actualizados y en constante capacitación al personal, para que puedan desarrollarse ampliamente y sobrevivir dentro de la empresa. Podrían promover a los trabajadores a que se

sientan orgullosos de la empresa donde están e invitarlos a que porten “la camiseta” y trabajen motivados, de manera eficaz y eficiente, sería viable también el hecho de promover cursos donde el contenido vaya más allá de lo laboral y permita a los empleados sentir que la empresa se preocupa por el bienestar de ellos, dándoles contenidos sobre su propia persona, el sentido de su vida, contenidos que ataquen de cierta manera la vida personal de los empleados, y de esta manera mejorar la productividad de los empleados y la calidad con la cual se debe trabajar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiang M., Martín M., & Partido A.. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Rubió T.. (2016). Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Octaedro, S.L.
- Edel, R. García, A. Casiano R. (2007). "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita.
- Flores Eduardo D., & López Luis A.. (2009). Administración II. Ingeniería en Transporte. Octubre 7,2019, de Blogspot Sitio web: <http://administracion2transporte.blogspot.com/>
- Sáez José M.. (2017). Investigación educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Franco, Y (2014) Tesis de Investigación. Población y Muestra. Tamayo y Tamayo. Octubre 8,2019, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Caracas: Editorial episteme

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS DE TUXPAN, VERACRUZ

ESTEBAN CRUZ LUIS¹, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ², LEONARDO FLORES BARRIOS³

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia de los factores del clima laboral en la satisfacción del personal de las dependencias públicas de Tuxpan, Veracruz con su entorno laboral para elaborar propuestas de mejora del ambiente de trabajo para la consecución de los objetivos de las dependencias de estudio. El enfoque es cualitativo, descriptivo y estructurado. La población está compuesta por las dependencias públicas federales, estatales y municipales con una muestra de 6. El método de muestreo es no probabilístico por conveniencia. La metodología está basada en un cuestionario cerrado con escala de Likert, consta de 7 temas: Entorno Laboral; Comunicación e información interna; Formación y desarrollo; Establecimientos de objetivos, actuaciones y valoración; Progreso profesional y remuneración; conocimiento de la misión, visión y valores y, Relaciones de trabajo. Los resultados obtenidos muestran la importancia de los factores del clima laboral entre los que destacan la comunicación e información interna y el reconocimiento del personal, para la elaboración de propuestas de mejora que permitan la consecución de los objetivos de las dependencias públicas en Tuxpan, Veracruz.

Palabras clave: clima laboral, dependencia publica, satisfacción laboral,

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad enfrenta nuevos retos como el cambio climático, la inestabilidad de los mercados internacionales, la contaminación, la migración, entre otros. Por lo que, para combatir estos desafíos el Gobierno debe desarrollar

¹ Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría, Campus Tuxpan escruz@uv.mx

² Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría, Campus Tuxpan edalvarez@uv.mx

³ Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría, Campus Tuxpa lflores@uv.mx

enfoques innovadores con el compromiso de los servidores públicos y del personal de las dependencias para generar prácticas y enfoques que permitan desarrollar la creatividad y el desarrollo de las instituciones públicas. Durante la presente década la Administración Pública Federal ha incrementado la efectividad de sus instituciones, mejorando su desempeño mediante el desarrollo continuo de las personas, los procesos y las estructuras que le dan vida; minimizando los costos de operación y administración de las dependencias y maximizando la calidad de los bienes y servicios que presta el Gobierno Federal al facilitar la entrega oportuna de los mismos, generando una cultura organizacional basada en el reconocimiento y desarrollo del personal de las entidades públicas.

Las organizaciones tienen características distintivas, comportamiento, estilo de vida, presencia y personalidad y rasgos intangibles. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos, se fundamenta en la comunicación compartida, las normas y las expectativas de los miembros del grupo. La cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento. (Chiavenato, Idalberto, 2009)

La cultura organizacional considera la coexistencia del contexto social, los valores y la dimensión cultural, el contexto social es caracterizado por la comunicación para intercambiar hechos e información así como para mejorar las relaciones personales; los valores que fomentan una cultura adaptable y permiten la consecución del logro son: creatividad, autonomía, capacidad de respuesta, competitividad, iniciativa y diligencia, la dimensión considera la autoridad, la estabilidad del personal, el género, el individualismo y colectivismo, las relaciones y la realización personal basados en la competencia de la persona (Franklyn, 2009)

El clima laboral es un sistema de significados compartidos por los miembros, constituido por características claves: 1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos. 2. Atención al detalle (precisión, análisis y atención por los detalles). 3. Orientación a

los resultados. 4. Orientación a la gente. 5. Orientación a los equipos. 6. Agresividad. 7. Estabilidad. (Robbins, 2009)

En la actualidad las empresas se preocupan por el clima organizacional, debido a que influye en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Sin embargo, entre las causas que originan un mal desempeño está la falta de motivación, capacitación, comunicación, y liderazgo, por lo que se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales del personal, debido a que el recurso humano es el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. El clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional que ayudan al logro de los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad. (Fiallo, 2015).

La cultura organizacional está integrada por: la misión; la visión; las creencias fundamentales sobre sí mismos y sobre otros (los valores) y, la unidad entre la administración y los empleados (comunidad relacional), generando los elementos de la calidad y responsabilidad social empresarial (Gonzalez, 2017)

El clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales (Prado, 2015)

El contrato psicológico en las empresas.

¿Qué esperan las personas de la organización?, ¿Qué esperan las organizaciones de su personal? Las personas al ingresar a una empresa poseen altas expectativas y necesidad para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, esperando encontrar: Un excelente lugar para trabajar; motivado por el reconocimiento, trabajo en equipo, un liderazgo participativo y con oportunidad para externar opiniones y toma de decisiones, que la ética y los valores sean un referente en toda la organización, que exista un clima laboral que permita la satisfacción por la realización del trabajo y la calidad de vida de la persona.

Asimismo, las organizaciones esperan que el personal se comprometa con la empresa, viviendo la misión y visión, cumpliendo las políticas y objetivos, cumpliendo las metas y resultados mediante el trabajo colaborativo, con enfoque de calidad basado en la mejora continua y con ética y responsabilidad.

La calidad del clima laboral se determina por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización, investigaciones recientes sobre el tema revelan dos importantes aspectos, en primer lugar, para incrementar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral y, segundo, a corto plazo, la administración autocrática puede lograr este objetivo, incluso a costa de las condiciones generales de trabajo. Sin embargo, estos logros no se pueden sostener a largo plazo porque el deterioro del clima laboral provoca que el personal pierda entusiasmo por su trabajo, situación que se refleja no solo en mayores niveles de absentismo y tasas de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. (William B. Werther, 2014)

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. Por un lado están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por otro lado están los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. (Chiavenato I. , 2009)

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida en el ambiente laboral se observa en una sociedad compleja y heterogénea. La calidad de vida en el trabajo asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción laboral y por otro, el interés de las organizaciones en cuanto al afecto potencial que estos tienen: la productividad y la calidad. Como las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, expectativas) y las situaciones (estructura de la organización, tecnología, sistemas

de premios, políticas internas) no son lo único que determinan la calidad de vida, pues la actuación sistémica de las características individuales y las organizaciones también son importantes. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

Para identificar el clima laboral que priva en dependencias estatales o municipales es necesario conocer las dimensiones del mismo y afectan a los trabajadores, por lo que es necesario determinar El nivel de motivación de los trabajadores por parte de la dependencia, el liderazgo ejercido, el nivel de comunicación entre los colaboradores de la organización el nivel de satisfacción laboral, la percepción del personal sobre las relaciones de trabajo y el grado de satisfacción sobre el clima laboral. (Rizo, 2015)

En México el sector público realiza buenas prácticas en materia de clima laboral, ejemplo de ello es Aeropuertos y Servicios auxiliares, dependiente de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SCT), organización que aplica la teoría de sistemas, compuesto por tres subsistemas: el técnico gerencial, integrado por las relaciones formales (misión, visión, estructura, políticas, objetivos y metas); el subsistema social, integrado por las relaciones informales, (valores, creencias, hábitos, estilo de comunicación, comportamientos, contracultura) y, la cultura organizacional. Los gerentes y el personal de mando son los principales agentes de cambio que promuevan e impulsen los valores para todos los miembros de la organización y son compartidos y difundidos cotidianamente. (Aeropuertos y Servicios Auxiliares , 2010)

En el INFONAVIT, se promueve la cultura de igualdad desarrollado una transformación cultural y actualizando recurrentemente la normativa laboral. Ha otorgado beneficios, prestaciones y compromisos a todo el personal por igual, sin importar niveles jerárquicos o circunstancias laborales, trabajando para disminuir las diferencias entre el personal sindicalizado y no sindicalizado, garantizando la

equidad e igualdad, bajo el principio de que todos deben tener las mismas posibilidades de desarrollo. (INFONAVIT, 2019)

La Secretaría de Turismo propicia una cultura de agradecimiento y reconocimiento entre todos los colaboradores, erradicando prácticas insanas de señalamiento, permitiendo a todos los trabajadores, reconocer o ser reconocidos por cualquier compañero al haber realizado una acción o comportamiento que se apege a los valores de la organización o a las Competencias que incluyen las dimensiones del GPTW (Great Place to Work): confianza, credibilidad, comunicación, integridad y lealtad, imparcialidad, apoyo, colaboración, respeto mutuo, orgullo del trabajo, del equipo y de la empresa; cultura de aprendizaje, compañerismo, cercanía, hospitalidad, ambiente emprendedor, sentido de comunidad y retos profesionales. La Secretaría de la Función Pública (APF) aplica la encuesta “de Clima y Cultura Organizacional” cuyo objetivo es medir la percepción que tienen las personas que laboran en las instituciones públicas sobre los factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de las instituciones públicas, para mejorarlos con acciones y contribuir así al mejor cumplimiento de la misión institucional. Los Factores de éxito considerados en esta práctica son: la cálida y constante comunicación interinstitucional, sobre todo por vías electrónicas; el apoyo incondicional de directivos, coordinadores de aplicación y sus auxiliares; la difusión de los resultados y las acciones de mejora efectivas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional, para el mejor servicio a la sociedad.

La Secretaría de Gobernación implementó un plan de mejora con estrategias que contribuyen a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, el cual tiene como objetivo reconocer al personal que pone en práctica los valores institucionales cuando realiza un trabajo de calidad, proporciona un buen servicio o manifiesta una actitud positiva fuera de las actividades establecidas, como parte de la iniciativa del servidor público. Impacto Derivado de los resultados obtenidos en las encuestas de Clima Organizacional 2009, 2010 y 2011 de la Secretaría de Gobernación. Los valores que se reconocen mediante el programa “Se vale reconocer lo bueno” son:

Innovación, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Orientación a resultados, Liderazgo, Imparcialidad y Respeto.

En la Secretaría de Educación Pública (SEP). El Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera está dirigido a los trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos, así como al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docente del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría de Educación Pública Federal. (Personal PAAE).

La Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V., (API) desarrollo una estrategia de mejora para determinar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de nuestro personal desde una perspectiva integral, del cual se diseñó el Diccionario de Competencias Organizacionales para alcanzar los siguientes objetivos: Desarrollar e implementar programas de capacitación y desarrollo efectivos, Alinear los descriptivos de puestos con la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, Mejorar el proceso de selección de personal, Diseñar los mecanismos y herramientas para una gestión sistémica del recurso humano.

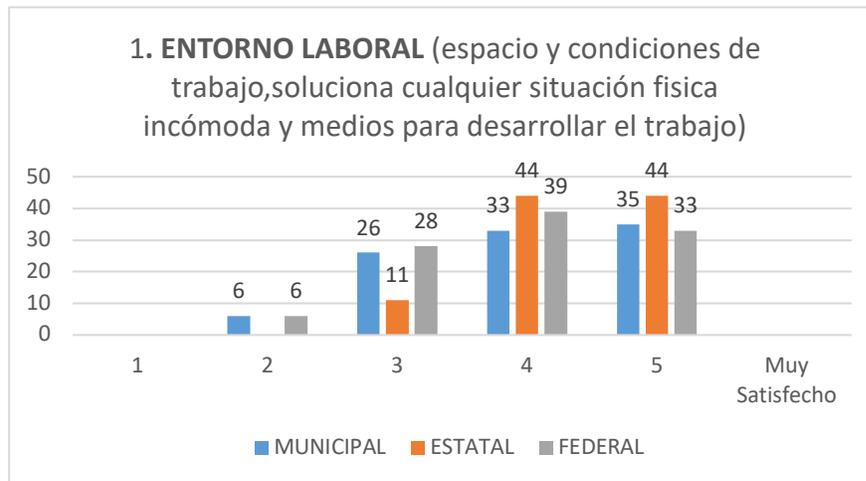
La entidad pública Servicios de Administración Tributaria (SAT) tiene como objetivo: Enfocar los esfuerzos de capital humano para que cada empleado cubra con los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos institucionales, mediante el programa: competitividad con productos y servicios de calidad, aplicado en las siguientes áreas: Capacidad directiva; Diferenciación en la producción o prestación de servicio; Relación calidad / precio; Recursos tecnológicos; Capacidad innovadora; Recursos comerciales; Capacidades del capital humano y Recursos financieros. (Vivir Mejor, 2015)

En México las entidades públicas contribuyen al cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo regional, se caracterizan por dar importancia a sus recursos humanos y al desenvolvimiento de las relaciones entre las empresas y su personal en un ambiente laboral cada día más favorable, las empresas se preocupan por los factores que generan un clima laboral satisfactorio para sus trabajadores

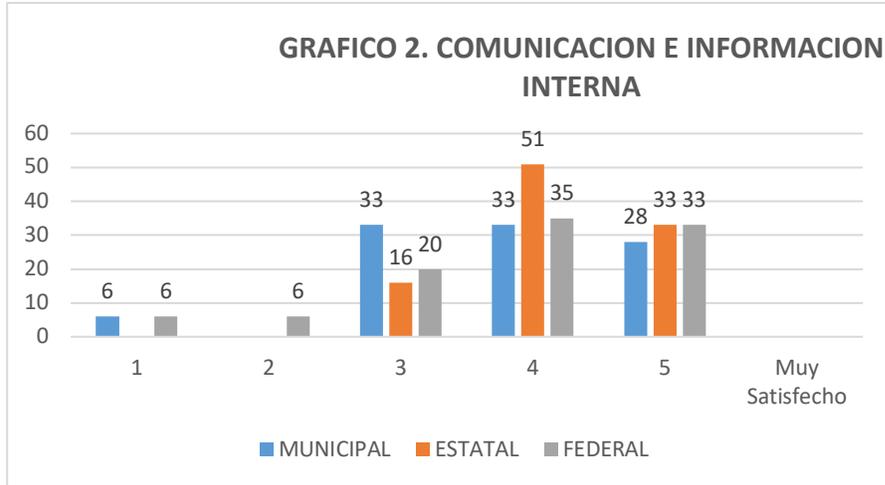
METODOLOGÍA

La presente investigación de enfoque cualitativo, descriptivo y estructurado. La población está compuesta por dependencias públicas: 8 federales, 5 estatales y 8 dependencias municipales, la muestra es de 6 dependencias (2 por sector). El método de muestreo es no probabilístico por conveniencia. La metodología está basada en un cuestionario cerrado con escala de Likert, consta de 7 temas: Entorno Laboral; Comunicación e información interna; Formación y desarrollo; Establecimientos de objetivos, actuaciones y valoración; Progreso profesional y remuneración; conocimiento de la misión, visión y valores y, Relaciones de trabajo. La validación del cuestionario se realizó mediante alfa de Cronbach para validar la confiabilidad del instrumento utilizado. La aplicación de los cuestionarios se realizó de manera directa, en cada dependencia pública se aplicaron diez cuestionarios.

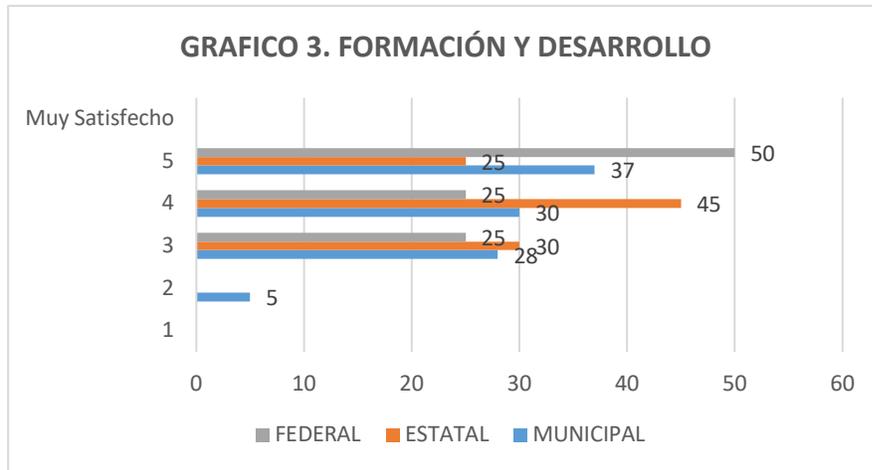
RESULTADOS



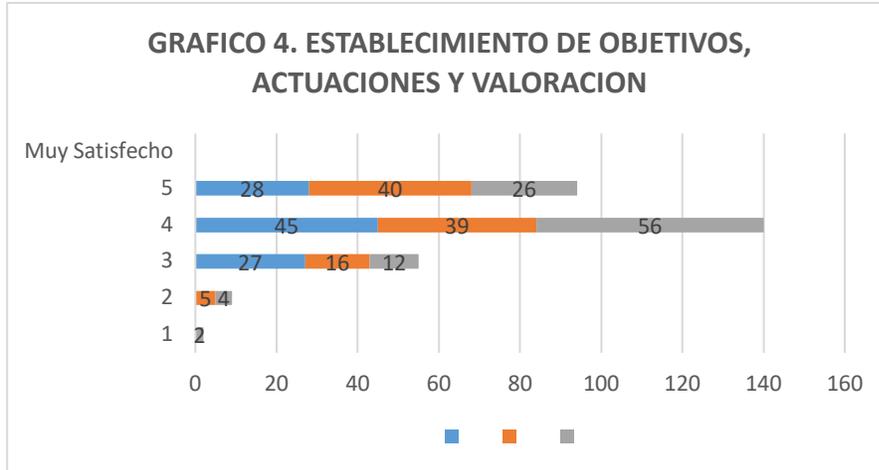
Las entidades estatales reflejan un mayor grado de satisfacción: 88 % por el entorno laboral, mayor que las entidades las federales: 72% y municipales: 68% y (niveles 4 y 5 de satisfacción). Sin embargo existe la oportunidad de mejorar el entorno laboral para un 6% del personal (nivel 2, insatisfecho)



La satisfacción con la información recibida, realización de sugerencias y opiniones. La delegación de funciones de responsabilidad y el interés por el bienestar de sus trabajos, fue calificado por las dependencias federales con un 68%, estatales 84% y municipales 61% (niveles 4 y 5 de satisfacción).

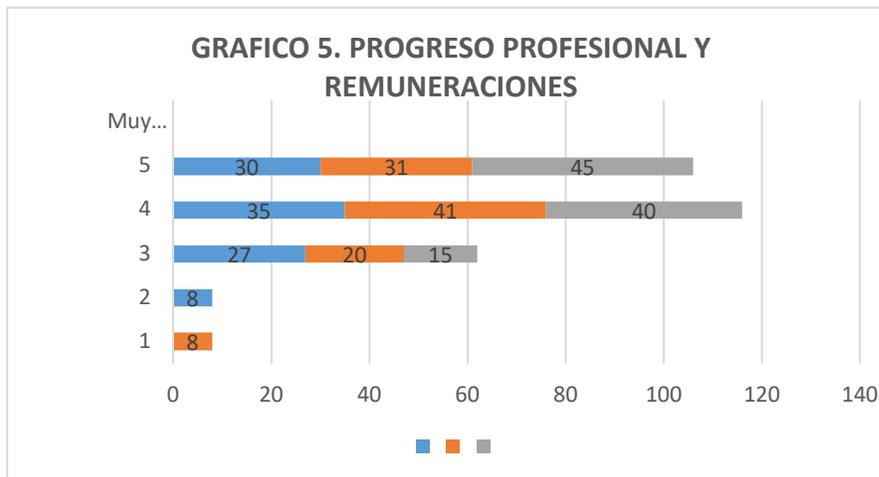


La formación y desarrollo, refleja que en las entidades federales están satisfechas en 75%, las estatales 70% y municipales con el 67% de satisfacción (niveles 4 y 5 de satisfacción).



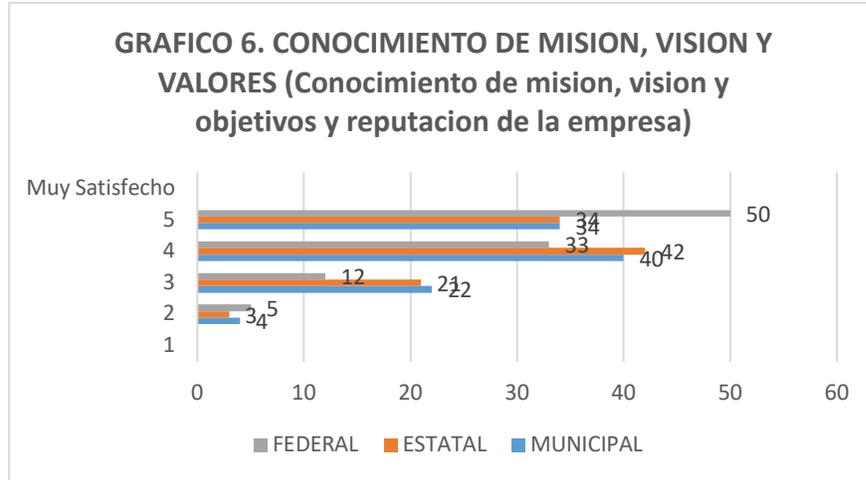
Respecto a la definición de objetivos y claridad de las responsabilidades del puesto. La capacidad de la empresa para solucionar problemas del puesto y la satisfacción por los procedimientos de trabajo y los programas de evaluación, las entidades respondieron:

federales 82%, Estatales: 79% y municipales 73% (niveles 4 y 5 de satisfacción). Existe la oportunidad de mejora para las entidades federales (16%), estatales (27%) y municipales 27 % de retroalimentar en este tema.

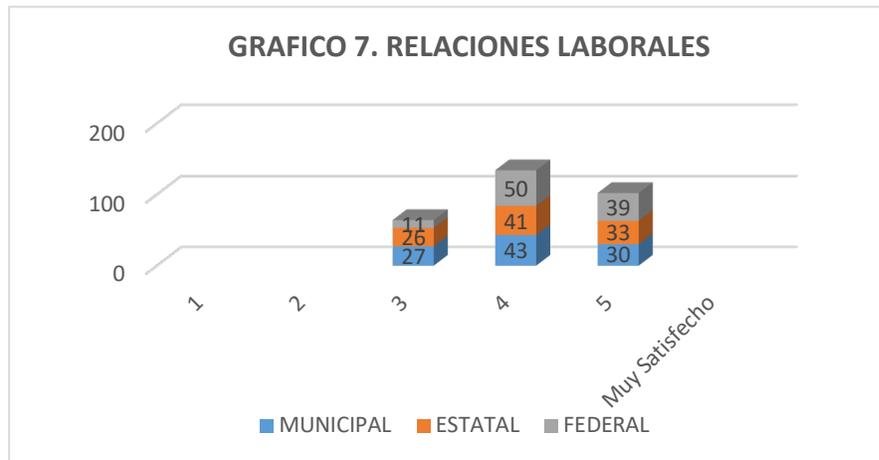


La satisfacción por la retribución y el reconocimiento al trabajo, las oportunidades de desarrollo y mejora de su situación laboral, el grado de satisfacción fue el siguiente: federales 85%, estatales 72% y municipales 65%, (niveles 4 y 5 de satisfacción).

Las entidades municipales y estatales reflejan insatisfacción en un 8 % (niveles 1 y 2)



El conocimiento de los valores, misión, visión y objetivos de la empresa, los objetivos de servicio a la sociedad, la reputación de la empresa y satisfacción por trabajar en la empresa, fue valorado de la siguiente manera: federal 83%, estatal 76% y municipal 74% (niveles 4 y 5 de satisfacción). Las entidades estatales y municipales reportaron insatisfacción en 24 % y 25 % respectivamente.



La Satisfacción por el trabajo en equipo, la coordinación y cooperación y la relación entre la dirección y el sindicato fue calificada de la siguiente manera: dependencias federales 89%, estatales 74% y municipales 73%.

CUADRO COMPARATIVO DE % DE SATISFACCION DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL				
Factores	% global del factor	Dependencia Federal	Dependencia Estatal	Dependencia Municipal
Entorno Laboral	76	72 %	88 %	68 %
Comunicación e Información Interna	71	68 %	79 %	61 %

Formación y Desarrollo	70.6	75 %	70 %	67 %
Establecimiento de Objetivos, Actuaciones y Valoración	78	82 %	75 %	73 %
Progreso Profesional y Remuneraciones	74	85%	72 %	65 %
Conocimiento de Misión, Visión y Valores	77.6	83 %	76 %	74 %
Relaciones Laborales	78.6	89 %	74 %	73 %

CONCLUSIONES

Los factores que influyen en la satisfacción del clima laboral a nivel global en las dependencias de estudio son: 1.- Entorno Laboral (76 %); 2.- Establecimiento de objetivos, actuaciones y valoración (78 %); 3.-Conocimiento de Misión, Visión y Valores (77.6 %) y, 4.- Relaciones Laborales (78.6 %).

A nivel federal se cumplen con 4 factores para el mejoramiento del clima laboral:

1). establecimiento de objetivos, actuaciones y valoración (82 %) y laborales; 2.- Progreso Profesional y Remuneraciones (85 %); 3.- Conocimiento de Misión, Visión y Valores (83%) y, 4.- Relaciones laborales (89 %).

Los factores que requieren de mejora son: a). La Comunicación e Información Interna en el sector federal y municipal (68% y 61 % respectivamente); b) la Formación y Desarrollo en el ámbito municipal (67%) y, c) Progreso Profesional y Remuneraciones en la dependencia municipal (65%).

Los resultados obtenidos muestran la importancia que tienen los factores que integran el clima laboral en las organizaciones entre los que destacan el entorno laboral, el establecimiento de objetivos, actuaciones y valoración, el conocimiento de misión, visión y valores, la comunicación e información interna y el reconocimiento del personal, progreso profesional y remuneraciones y las relaciones laborales, factores que se deben tomar en cuenta para la realización de propuestas de mejora que permitan mejorar y desarrollar un clima laboral satisfactorio en las dependencias públicas de Tuxpan, Veracruz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Vivir Mejor. (2015). <http://usp.funcionpublica.gob.mx>. Obtenido de <http://usp.funcionpublica.gob.mx>: <http://usp.funcionpublica.gob.mx//doctosecco/documentos/mejoresPracticasDeRecursosHumanosEnElSectorPublico.pdf>
- Aeropuertos y Servicios Auxiliares . (2010). <http://usp.funcionpublica.gob.mx>. Obtenido de <http://usp.funcionpublica.gob.mx>: <http://usp.funcionpublica.gob.mx//doctosecco/documentos/mejoresPracticasDeRecursosHumanosEnElSectorPublico.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (J. M. Chacón, Ed.) Mexico, D.F, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano (segunda edicion ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico, D.F, Mexico: Mc Graw Hill Educacion.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (J. M. Chacón, Ed.) Mexico, D.F, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). Administracion de Recursos Humanos El capital Humano de las Organizaciones (novena edicion ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico, D.F, Mexico: Mc Graw Hill Educacion.
- Fiallo, M. D. (Septiembre de 2015). El clima Organizacional dentro de una Empresa. Contribuciones a la Economia.
- Franklyn, F. E. (2009). ORGANIZACION DE EMPRESAS (Segunda edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Gonzalez, J. A. (2017). Emprendeduria Practica para hacer Negocios (segunda edicion ed.). (M. G. Giannetto, Ed.) Mexico, Mexico: Alfaomega.
- INFONAVIT. (19 de junio de 2019). <http://portal.infonavit.org.mx>. Obtenido de <http://portal.infonavit.org.mx>: http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/el+instituto/perfil_institucional/Igualdad%20de%20Genero%20y%20No%20Discriminacion
- Prado, J. F. (2015). CLIMA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL, TRABAJO, SALUD Y FACTORES PSICOSOCIALES. (L. S. Fuentes, Ed.) México D.F, Mexico: El Manual Moderno.
- Rizo, P. M. (agosto de 2015). Diagnostico de clima organizacional en una dependencia gubernamental 2014-2015. Tesis. Xalapa, Ver., Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- William B. Werther, J. P. (2014). Administracion de Recursos Humanos Gestion del Talento Humano (Septima edicion ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico, D.F, Mexico: Mc Graw Hill Education.

APROXIMACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIOS

ROSA BORJA JOSÉ ¹, MAYTE PULIDO CRUZ ², MARGARITA LIMÓN MENDOZA ³

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional de una empresa de autoservicios mediante la aplicación de un modelo de diagnóstico de calidad para identificar las áreas de mejora y proponer alternativas de solución. Actualmente, muchas organizaciones del sector de autoservicios tienen una alta rotación de personal que por diversas causas inciden en la productividad laboral considerando entre otras el tener que laborar horas extras, incumplimiento en pago de prestaciones o inconsistencias en los sueldos del tabulador que no van acorde a la situación financiera actual; se puede establecer que la inconsistencia en los sueldos del trabajador en base al tabulador actual es una de las causas principales del índice de rotación de personal.

Palabras clave: Clima Organizacional, Productividad Laboral, Diagnóstico.

ABSTRACT:

This research work aims to analyze the organizational climate of a self-service company by applying a quality diagnostic model to identify areas for improvement and propose alternative solutions. Currently, many organizations in the self-service sector have a high turnover of personnel that, due to various reasons, affect labor productivity, considering among others having to work overtime, non-payment of benefits or inconsistencies in tabular salaries that are not consistent with the current financial situation; it can be established that the inconsistency in the salaries of the worker based on the current tabulator is one of the main causes of the turnover rate.

Keywords: Organizational climate, labor productivity, diagnosis.

¹ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec dborges89estf@gmail.com

² Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec mayte_pulido@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec invicta650@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales se considera al capital humano como uno de los recursos más importantes de una organización para el cumplimiento de los objetivos sin tomar en cuenta el nivel de acuerdo al organigrama, que va desde la alta dirección hasta el puesto más bajo en orden jerárquico, ya que sin ellos no sería posible el logro de los objetivos en coordinación de los otros recursos (materiales, tecnológicos y financieros).

En una empresa de autoservicios como Crystal Ejecutivo, en la que se tiene un contacto tan cercano con el cliente, el contar con colaboradores comprometidos, capacitados, responsables pero sobre todo que se sientan motivados por una parte y por otra parte que estén satisfechos con las actividades que desarrollen son elementos esenciales, y este es la razón de dicha investigación en donde se pretende analizar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en dicha empresa de autoservicios.

Tener una alta rotación de personal es una situación que representa una preocupación para la gerencia ya que no se logra la estabilidad o permanencia necesaria de los colaboradores para aprovechar las competencias en el puesto, con lo que se disminuye la productividad de acuerdo a los objetivos que persigue la empresa, lo que ocasiona retrasos en los diferentes procesos.

Tomando en cuenta que gran parte de la vida de cualquier persona se desarrolla en una organización, es interesante conocer ¿Cómo influye el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores?, por lo tanto el propósito de este proyecto de investigación radica en analizar el clima organizacional de dicha empresa de autoservicios, a través del conocimiento del ambiente de trabajo con la intención de ofrecer un panorama sobre los agentes más determinantes que inciden en este, pero sobre todo haciendo mayor hincapié sobre aquellos que tienen un gran efecto en la rotación de personal, proporcionando una propuesta de mejora.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se lleva a cabo en la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. De acuerdo a la página oficial de

Grupo Comercial Chedraui el formato de tienda de autoservicio cuenta con una superficie promedio de piso de venta de 6,893 metros cuadrados, que se dividen en siete áreas principales que son: PGC comestibles (Productos de Gran Consumo), PGC no comestibles, Perecederos, Alimentos, Mercancías Generales, Ropa y Electrónica. En las que el consumidor podrá encontrar una gran variedad y un amplio surtido de productos de calidad a los mejores precios del mercado; los cuales cumplen con las disposiciones oficiales de empaque y etiquetación normadas y definidas por la SECOFI.

Es una investigación de tipo descriptiva y se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas con el cual se pretende conocer el grado de satisfacción de los colaboradores, reconocimiento, y la competencia laboral de los superiores.

El objetivo general consiste en analizar el clima organizacional a través del conocimiento del ambiente de trabajo para reducir la rotación de personal y proponer mejoras al equipo. Para recabar los datos necesarios y conocer los factores que influyen en el ambiente laboral se elaboró un instrumento de investigación que consta de 14 preguntas el cual fue aplicado a 100 colaboradores que cuentan con 6 meses de antigüedad en adelante, excepto a los colaboradores de recién ingreso, jefes de área y gerente de tienda.

Una empresa competitiva, es aquella que se preocupa por cuidar y mantener su capital humano, generando entornos donde se favorecen las relaciones interpersonales, donde los colaboradores se sienten comprometidos con la organización y están dispuestos a alinearse a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, donde se preocupen por ser un buen lugar para trabajar.

Los estudios de Clima Laboral, permiten conocer la percepción y sentimientos que tienen las personas y qué influencia tienen los diferentes factores organizacionales en su actividad diaria y, consecuentemente, en su rendimiento.

¿Por qué importa un buen clima laboral? Joblers (2015) refiere que un buen clima laboral no es fácil, ya que no depende de una sola persona sino más bien de un conjunto de personas que se ven involucradas para que todo el ambiente se torne estable, por otro lado no solo depende de la parte económica o de cuánto dinero se invierta, porque puede ser que se cuente con un buen sueldo pero con un ambiente

insoportable en donde no haya interacción con el jefe inmediato o con los demás compañeros, lo cual puede minimizar los ánimos de trabajar y por consiguiente repercute en el empeño de las actividades. Este es un factor negativo el cual puede ocasionar que el colaborador no tenga una permanencia y abandone el puesto.

Como lo hace mención QuestionPro en su blog, unos de los beneficios que se obtienen de la aplicación de encuestas de clima laboral son:

- ✓ Descubrir los puntos débiles
- ✓ Reducir la rotación de personal
- ✓ Contar con personal más productivo

Por lo anterior antes mencionado aunque parezca sencillo, es la razón por el cual la importancia de la aplicación de encuestas de clima laboral ayuda a describir de manera significativa la percepción de los empleados sobre los distintos procesos que se llevan a cabo y esta es una manera única en que se conoce la parte interna de una compañía.

A continuación se detallan las preguntas que se utilizó para recabar información sobre el clima laboral de Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. en la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca:

1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?
 - a. Muy satisfecho
 - b. Bastante satisfecho
 - c. Poco satisfecho
 - d. Nada satisfecho
2. Si comparte usted sus ideas con su jefe inmediato, ¿se lo reconocen?
 - a. Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas
 - b. Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.
 - c. No se me reconoce en absoluto.
3. Si usted aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?

- a. A mi superior inmediato
 - b. Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).
 - c. A un compañero del mismo nivel.
 - d. El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.
4. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe inmediato:

	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
Conoce bien mi trabajo					
Se preocupa en escucharme					
Me evalúa de forma justa					
Está dispuesto a promocionarme					
Me ayuda cuando lo necesito					
Me exige de forma razonable					
Me inspira confianza					

5. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe inmediato:

	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
Identifica los objetivos en su área de forma clara					
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos					
Motiva a su equipo para conseguirlo					

mejorar los objetivos					
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.					
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos					
Comunica de forma clara y efectiva					
Sabe escuchar					
Toma decisiones de forma eficaz					
Da buen ejemplo					
Demuestra dotes de liderazgo					

6. Por favor, puntúe su grado de SATISFACCIÓN con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
Descripción del puesto(s)					
Evaluaciones del desempeño					
Información sobre promociones y puestos vacantes					
Capacitación					
Beneficios sociales					
Jubilaciones					
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección					

7. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia de mejora para la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
8. ¿A quién le ha hecho la sugerencia de mejora?
 - a. Jefe de Departamento
 - b. Jefes de Área
 - c. Gerente de Tienda
9. ¿Ha quedado satisfecho con la respuesta?
 - a. Si
 - b. No
10. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?
 - a. Sí
 - b. No
11. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre Crystal Ejecutivo S.A. de C.V.?
 - a. Sí
 - b. No
12. El salario que recibes va de acuerdo a las actividades que realizas.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
13. ¿Cuándo trabajas tiempo extra, se te paga como se acordó?
 - a. Si
 - b. No
14. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa?
 - a. Menos de un año
 - b. 1-2 años
 - c. 3-5 años
 - d. 6-10 años

e. Más de 10 años

Se decidió aplicar esta encuesta a los colaboradores que tuvieran por lo menos 6 meses de antigüedad en la empresa, ya que se considera que tienen un mejor conocimiento sobre los procesos que se manejan en la empresa, por otro lado no se consideró a los colaboradores de recién ingreso al igual que los jefes de área y gerente, puesto que en unas preguntas se relaciona sobre el desempeño que tienen y cómo influye en los colaboradores.

RESULTADOS

En relación al análisis de las variables que se evalúan en cada pregunta, se encuentran relacionadas en la siguiente tabla (ver tabla 1):

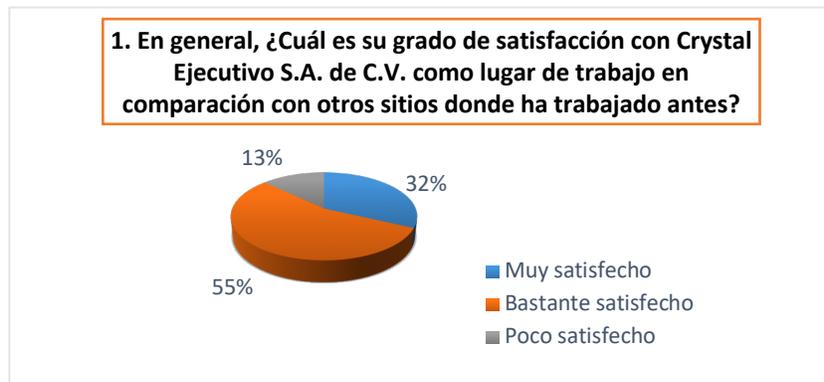
Tabla 1 Indicadores de medición. Fuente: Elaborado por el autor.

PREGUNTAS	INDICADORES DE MEDICIÓN
1,4,7,8,9	Grado de satisfacción
2,3,11,12,13	Reconocimiento
5,6,10	Competencia laboral de los superiores
14	Antigüedad laboral

INDICADORES DE MEDICIÓN

A. GRADO DE SATISFACCIÓN

gráfico 1 grado de satisfacción



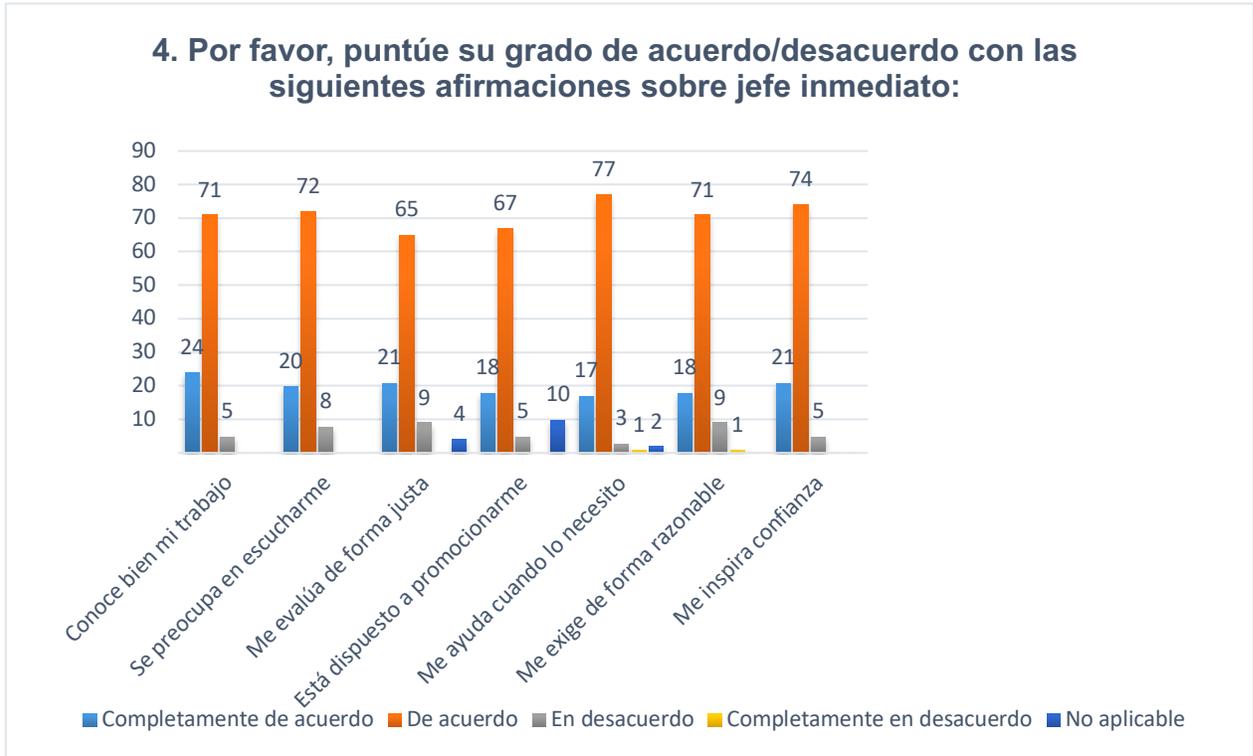
CONCLUSIÓN:

El "87%" eligieron:

- Bastante satisfecho
- Muy satisfecho

La opción "Nada satisfecho" no fue elegida por nadie.

Gráfico 1 Grado de acuerdo/desacuerdo



Fuente: Elaborado por el autor

Conoce bien mi trabajo. El "95%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. 2 opciones quedaron sin elegir.

Se preocupa en escucharme. El "92%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. 2 opciones quedaron sin elegir.

Me evalúa de forma justa. El "86%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo.

La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Esta dispuesto a promocionarme. El "85%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Me ayuda cuando lo necesito. El "94%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción menos elegida representa el "1%": Completamente en desacuerdo.

Me exige de forma razonable. El "89%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "No aplicable" no fue elegida por nadie.

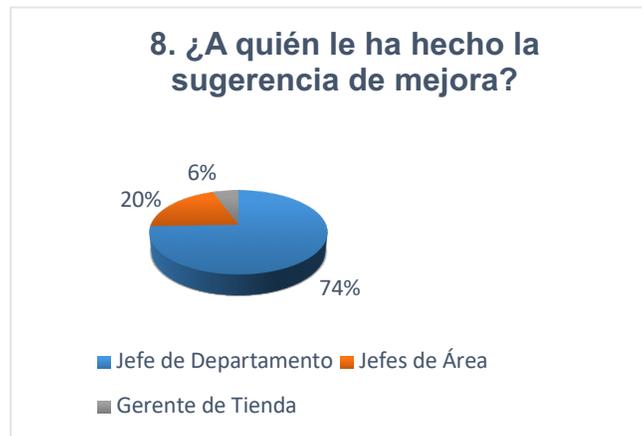
Me inspira confianza. El "95%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo.
2 opciones quedaron sin elegir.

Gráfico 2 Sugerencias



Conclusión: La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".

Gráfico 3 Equipo gerencial



Conclusión: El "94%" eligieron: Jefe de Departamento y Jefes de Área
La opción menos elegida representa el "6%": Gerente de Tienda

Gráfico 4 Grado de satisfacción con las sugerencias.



Conclusión: La opción más elegida fue "No". La opción menos elegida fue "Si".

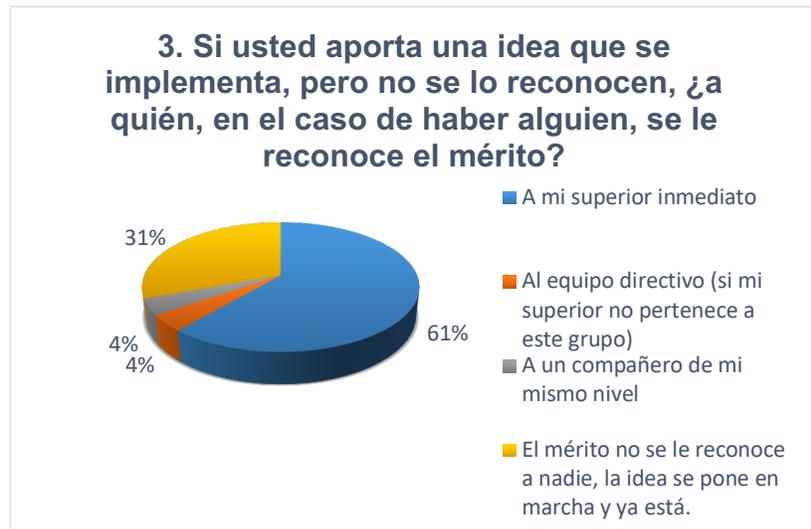
B. RECONOCIMIENTO

Gráfico 5 Grado de reconocimiento



Conclusión: El "89%" eligieron: Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no, No se me reconoce en absoluto. La opción menos elegida representa el "11%": Tan solo se me reconoce si mis ideas plenamente implementadas

Gráfico 6 Reconocimiento de méritos.



Conclusión: El "92%" eligieron: A mi superior inmediato y El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.

La opción menos elegida representa el "4%": Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).

Gráfico 7 Satisfacción general



Conclusión: La opción más elegida fue "No".

La opción menos elegida fue "Sí".

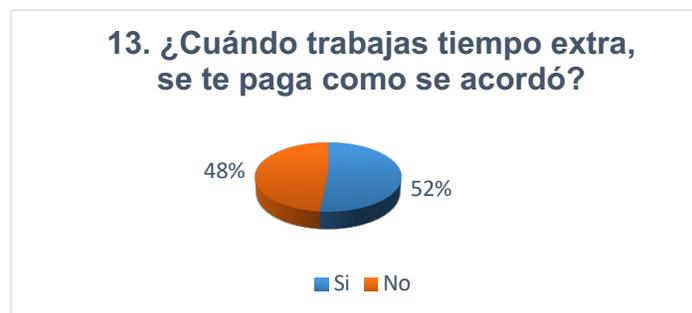
Gráfico 8 Satisfacción con el salario



Conclusión: El "85%" eligieron: De acuerdo y En desacuerdo

La opción menos elegida representa el "2%": Totalmente en desacuerdo

Gráfico 9 Pago de tiempo extra

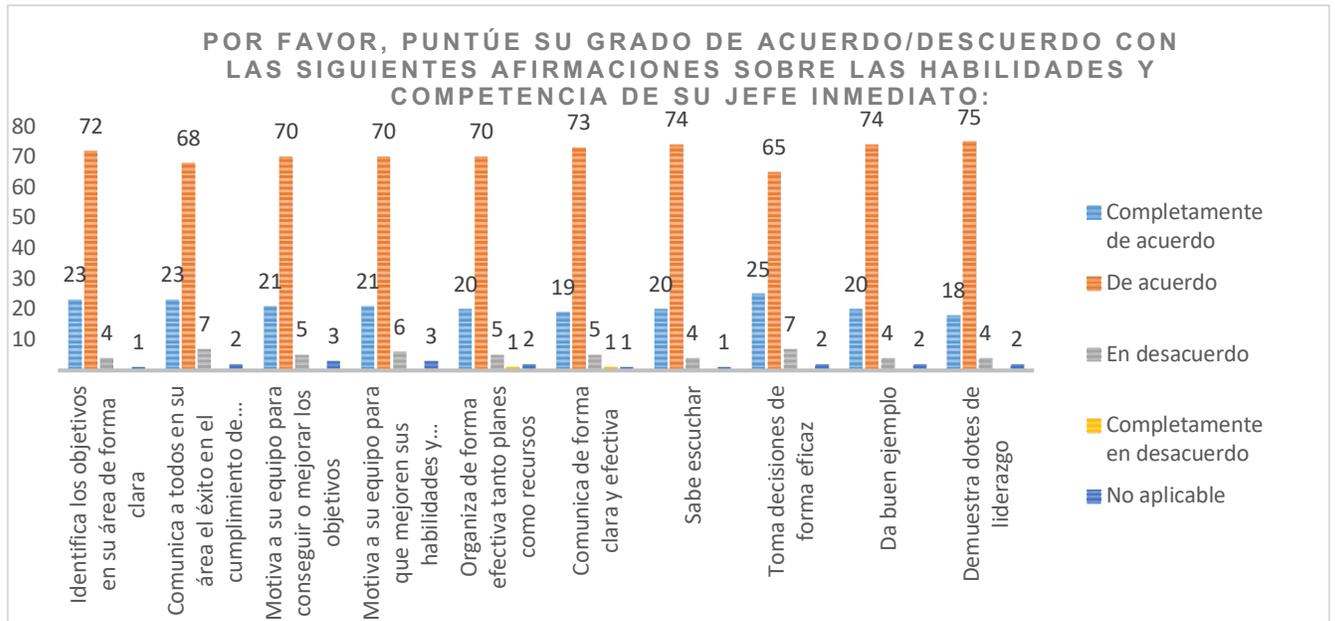


Conclusión: La opción más elegida fue "Sí".

La opción menos elegida fue "No".

C. COMPETENCIA LABORAL DE LOS SUPERIORES

Gráfico 10 Habilidades y Competencias.



Fuente :elaborado por el autor

CONCLUSIONES:

Identifica los objetivos en su área de forma clara. El "95%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos. El "91%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos. El "91%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos. El "91%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos. El "90%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción menos elegida representa el "1%": Completamente en desacuerdo.

Comunica de forma clara y efectiva. El "92%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción menos elegida representa el "1%": Completamente en desacuerdo.

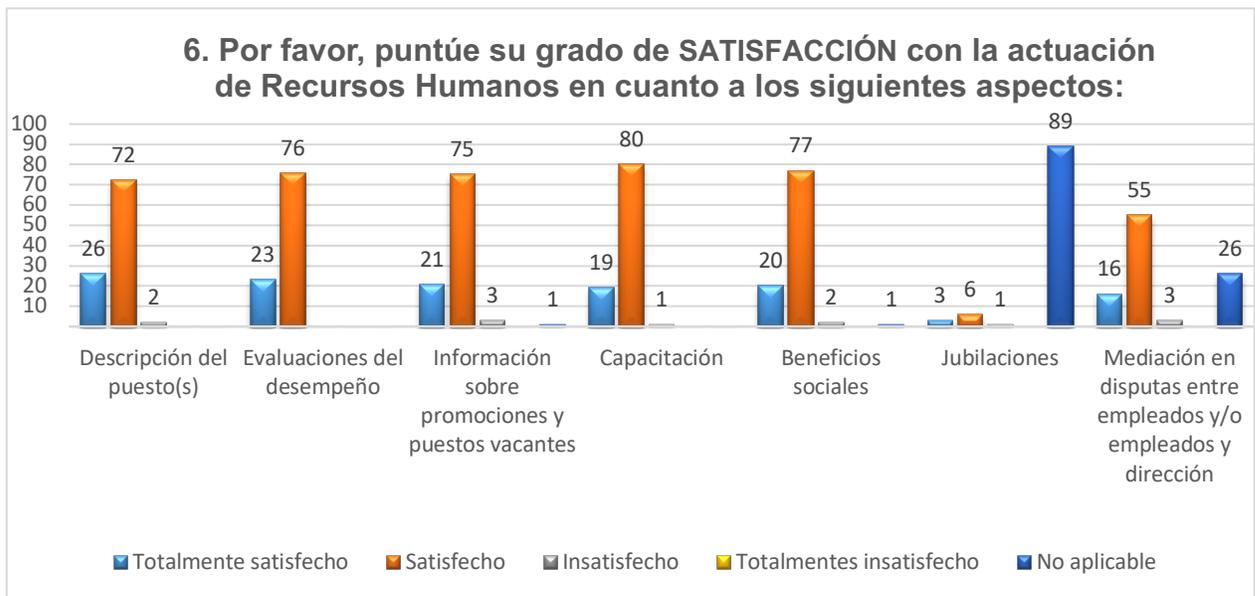
Sabe escuchar. El "94%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Toma decisiones de forma eficaz. El "90%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Da buen ejemplo. El "94%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Demuestra dotes de liderazgo. El "93%" eligieron: De acuerdo y Completamente de acuerdo. La opción "Completamente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.

Gráfico 11 Satisfacción con Recursos Humanos



fuelle:elaborado por el autor

CONCLUSIONES:

Descripción del puesto(s). El "98%" eligieron: Satisfecho y Totalmente satisfecho. 2 opciones quedaron sin elegir.

Evaluaciones del desempeño. El "99%" eligieron: Satisfecho y Totalmente satisfecho. 3 opciones quedaron sin elegir.

Información sobre promociones y puestos vacantes. El "96%" eligieron: Satisfecho y Totalmente satisfecho. La opción "Totalmente insatisfecho" no fue elegida por nadie.

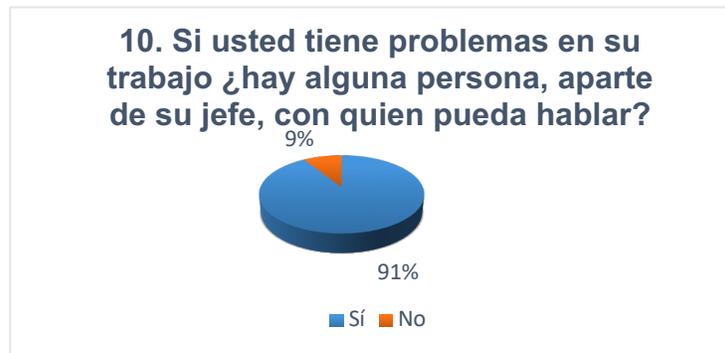
Capacitación. El "99%" eligieron: Satisfecho y Totalmente satisfecho. 2 opciones quedaron sin elegir.

Beneficios sociales. El "97%" eligieron: Satisfecho y Totalmente satisfecho. La opción "Totalmente insatisfecho" no fue elegida por nadie.

Jubilaciones. El "95%" eligieron: No aplicable y Satisfecho. La opción "Totalmente insatisfecho" no fue elegida por nadie.

Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección. El "81%" eligieron: Satisfecho y No aplicable. La opción "Totalmente insatisfecho" no fue elegida por nadie.

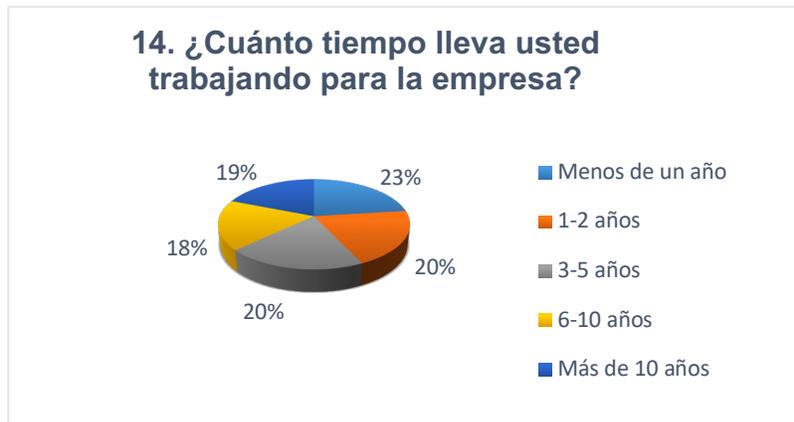
Gráfico 12 Grado de confianza



Conclusión: La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".

D. ANTIGÜEDAD LABORAL

Gráfico 14 antigüedad laboral



Conclusión. El "43%" eligieron: Menos de un año y de 1-2 años.

La opción menos elegida representa el "18%": 6-10 años.

Estos fueron los resultados de la encuesta que se aplicó a los 100 colaboradores de dicha empresa de autoservicio. Como se puede apreciar en el último gráfico haciendo referencia a la antigüedad laboral el 43% incluye a colaboradores de entre 6 meses y de 1-2 años de antigüedad. El 37% corresponde a los colaboradores de 3-10 años de antigüedad, mientras que el 18% está representado por colaboradores de más de 10 años de antigüedad laboral.

Estos porcentajes indican que ha habido rotación de personal por el cual se tiene personal de menor antigüedad cuando debe ser lo contrario, esto indica que el personal no ha tenido una permanencia laboral media.

Por lo anterior descrito se hacen las siguientes recomendaciones de mejora:

- Para que las metas de la organización sucedan el departamento de recursos humanos debe actuar como un estratega, lo cual infiere en estar atentos tanto en las habilidades como en las competencias del nuevo candidato.
- Utilizar las redes sociales de manera favorable lo cual indica hacer que la empresa tenga presencia.
- Potencializar la marca del colaborador, es decir hacer branding dentro de la empresa.
- Actualizar las políticas de los recursos humanos acorde a las nuevas generaciones.
- Renovar y revitalizar la cultura de la organización buscando promover un clima participativo.

CONCLUSIÓN

El análisis del clima laboral es un estudio en el cual se obtiene información detallada de lo que verdaderamente ocurre en el interior de una empresa, como se sienten los colaboradores en ella.

Es de suma importancia tratar a los colaboradores como se trata a los clientes, ya que de ellos depende que cuiden de los clientes y por consecuencia que se logren los objetivos que la organización persigue. La principal ventaja competitiva de las empresas son las personas que laboran en ella, por tal razón el departamento de

recursos humanos en la actualidad debe enfocarse en administrar las emociones de las personas es decir, escuchar y apoyarlo en todo momento, ya que esto repercute en la productividad del mismo.

Para que la organización pueda alcanzar eficientemente sus objetivos debe renovar y revitalizar la cultura de la organización buscando la estabilidad de los colaboradores, cubriendo los objetivos individuales, es decir que se preocupen por la realización personal de los miembros del equipo de trabajo mediante el desarrollo de una formación, así como fomentar la motivación, creatividad, y satisfacción. El colaborador es el centro de la actividad, por la única y sencilla razón que es el activo más importante de la organización y con ello se propicia la ayuda e interés mutuos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Grupochedraui. (2019). Áreas Comerciales. Recuperado el 04 de septiembre de 2019 de: http://grupochedraui.com.mx/areas_comerciales/
- Joblers. (2019). La importancia del clima organizacional. Recuperado el 17 de septiembre de 2019 de: <https://www.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional/>
- QuestionPro. (2019). Encuesta de satisfacción laboral, 5 beneficios de aplicarla en tu empresa. Recuperado el 17 de septiembre de 2019 de: <https://www.questionpro.com/blog/es/beneficios-encuesta-de-satisfaccion-laboral/>

LIDERAZGO SITUACIONAL, PROPUESTA DE UN MODELO Y SU APLICACIÓN AL CONTEXTO ADMINISTRATIVO

MAYTE PULIDO CRUZ¹

RESUMEN:

El presente proyecto tiene como objetivo identificar los modelos de liderazgo situacional y sus características como una herramienta de diagnóstico del estilo de liderazgo en una organización para la selección de personal directivo. Se realizará una investigación documental mediante la selección de bibliografía especializada sobre el tema, enfocándose a lo que actualmente se denomina liderazgo situacional mismo que se refiere a estilos que adopta un líder en sus actividades cotidianas. Es importante conocer el significado y aplicación de los mismos en la cultura organizacional ya que, según Blake y Mouton es importante para referirse al liderazgo que requiere la sociedad actual en este cambiante y dinámico ambiente evolutivo de la especie humana en su interacción con la sociedad. Resulta significativo resaltar que actualmente los modelos de liderazgo requieren principalmente ser un pilar para toma de decisiones que garanticen la ética, valores y sentido común que perpetúen la seguridad de la humanidad resaltando que actualmente el impacto de las nuevas tecnologías es un campo inexplorado en entornos de comportamiento organizacional. Palabras clave: Liderazgo situacional, diagnóstico de liderazgo, cultura organizacional.

ABSTRACT:

The purpose of this project is to identify situational leadership models and their characteristics as a diagnostic tool for leadership style in an organization for the selection of managerial staff. A documentary investigation will be carried out by selecting specialized bibliography on the subject, focusing on what is currently called

¹ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepecmayte_pulido@hotmail.com

situational leadership itself that refers to styles adopted by a leader in their daily activities. It is important to know their meaning and application in organizational culture because, according to Blake and Mouton, it is important to refer to the leadership that today's society requires in this changing and dynamic evolutionary environment of the human species in its interaction with society. It is significant to highlight that currently the leadership models require mainly to be a pillar for decision making that guarantees ethics, values and common sense that perpetuate the security of humanity, highlighting that currently the impact of new technologies is an unexplored field in environments of organizational behavior.

Keywords:

Situational leadership, leadership diagnosis, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, dada la complejidad de la administración de recursos humanos, resulta de gran importancia contar con modelos de diagnóstico que faciliten identificar áreas de mejora en cuanto a un ambiente laboral o en su caso para identificar los programas de capacitación que se adapten a los requerimientos de los puestos; en este aspecto resulta importante destacar que el enfoque de los modelos que se identificarán en el presente proyecto son aquellos encaminados únicamente a identificar los estilos de liderazgo aplicables a aquellos elementos de la empresa que tendrán que tomar decisiones y encausar las acciones hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

Por lo anterior, se inicia con una breve reseña histórica del origen de los modelos de diagnóstico para el liderazgo situacional.

Como resultado de amplias investigaciones Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard desarrollaron una teoría de liderazgo situacional útil para los directivos en el diagnóstico de las exigencias de su situación...el concepto de liderazgo situacional fue descrito por primera vez por P. Hersey y K. Blanchard como teoría del ciclo de vida del liderazgo en 1969. El concepto se presentó de forma extensa en 1971 (Mañueco, 2004, pág. 52)

La teoría del liderazgo situacional está basado en la interacción entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que establece un líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que proporciona y el nivel de madurez profesional que demuestran los subordinados para llevar a cabo una tarea. (Mañueco, 2004, pág. 53)

El modelo de Liderazgo Situacional propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos directores de equipos que no encuentran respuestas en los modelos que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

A continuación, se describe una breve reseña bibliográfica de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Paul Hersey nace en 1930 y muere el 18 de Diciembre del 2012, fue un empresario y científico del comportamiento, profesor distinguido de los estudios de la dirección, en la Universidad del sudeste de la Nova y anteriormente miembro de diversas facultades de la Universidad del Norte de Illinois, de la Universidad del estado de California, de la Universidad de Arkansas, y de la Universidad de Ohio. (Hersey, N.D.)

Ken Blanchard Nació el 6 de mayo 1939 es un escritor estadounidense y experto en administración. Su libro *The One Minute Manager* (escrito en coautoría con Spencer Johnson) ha vendido más de 13 millones de copias y ha sido traducido a 37 idiomas. Es coautor de otros 30 súper ventas, entre ellos *Raving Fans: A Revolutionary Approach To Customer Service* (1993), *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership* (1985), *Gung Ho! Turn on the People in Any Organization* (1997), *Whale*

Done! The Power of Positive Relationships (2002) y Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations (2006).

Blanchard es el Chief Spiritual Officer de The Ken Blanchard Companies, una empresa internacional de management training y consultoría, que él y su esposa, Marjorie Blanchard, co-fundaron en 1979.

En 2005, Ken fue nombrado miembro del Salón de la Fama de Amazon, como uno de los 25 autores más vendidos de todos los tiempos. (Hersey, N.D.)

Los trabajos de Hersey incluyen el estudio del comportamiento de una organización analizando lo siguiente: la correcta utilización de los recursos humanos, la transformación de la organización con la dirección y las ventas eficaces. (Hersey, N.D.)

Se hace referencia a que estos dos grandes autores comenzaron a trabajar juntos en 1967 cuando ambos trabajaban en la Universidad de Ohio. Por aquel entonces, Hersey ya era un reputado profesor de liderazgo empresarial, mientras que Blanchard estaba en el inicio de una carrera que le ha convertido en uno de los expertos en management más reputados del mundo.

Su propuesta echa raíces en el Modelo de Contingencia para el Liderazgo de Fred Fiedler, de 1951, que es la primera Teoría Situacional de liderazgo. El mismo establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta.

Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder; su primera propuesta llegó en 1969 en el libro 'Management of the organizational behavior'. La práctica demostró que ese modelo inicial se podía mejorar y así llegó la conformación de su modelo de liderazgo situacional, propuesto en el libro 'Leadership and the one minute manager', escrito por Blanchard junto a Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi. (Vicente, 2014)

Lo antes expuesto representa los antecedentes históricos del liderazgo situacional que sirvió de base para que otros autores establecieran sus propios modelos basados en los fundamentos de estos grandes investigadores, es en este contexto que surge el resultado de las investigaciones para la aplicación del *Modelo de Rejilla*, sus precursores y principales motivadores son: Robert Blake y Jane Mouton. A continuación, se describe una breve reseña bibliográfica de Robert Blake y Jane Mouton.

Robert Blake

En 1940, Robert Rogers Blake obtuvo su licenciatura (BA) en psicología y filosofía de Berea College en los Estados Unidos. En 1941, Robert Blake obtuvo su Maestría (MA) en psicología de la Universidad de Virginia en los Estados Unidos. (Toolshero, 2013)

Jane S. Mouton

Jane Mouton (1930 - 1987) fue una teórica de la gestión. Ella era conocida principalmente por el desarrollo de la Grid Managerial que desarrolló con Robert R. Blake. (Toolshero, 2013)

En 1950, Jane Srygley Mouton obtuvo su licenciatura (BSc.) En matemáticas de la Universidad de Texas en los Estados Unidos. Un año después (1951), Jane Mouton obtuvo su Maestría (MA) de la Universidad de Florida. Regresó a la Universidad de Texas para su investigación doctoral y obtuvo su doctorado (Ph.D.) en 1957. (Toolshero, 2013)

Como resultado de las aportaciones que estos autores contribuyen al fortalecimiento del modelo de liderazgo situacional, crean el modelo de Rejilla de Dirección, mismo que se detalla a continuación para entender la forma en que se aplicará en un entorno administrativo.

La Rejilla de Dirección (*Managerial Grid*) es un enfoque propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en la década de los 60, diseñado como ayuda para definir el estilo de dirección. Para estos autores, los factores psicológicos que más afectan al estilo directivo son dos:

1. Grado en que el directivo se interesa y preocupa por la realización de los objetivos.

2. Interés y preocupación de quien dirige por las relaciones humanas, por satisfacer motivos de los componentes del grupo, que no están relacionados necesariamente con los objetivos de la organización, obteniendo con ello una buena atmósfera en el grupo y una considerable cohesión. (AITECO, N.D.)

Considerando lo antes expuesto se describe una secuencia de pasos que explican detalladamente la estructura del modelo de rejilla, así como los pasos que se deben realizar. Cabe hacer mención que en cada uno de los aspectos que contempla este modelo se deben establecer números en el eje de las “x” y números en el eje de las “y” y cuya intersección explicará el estilo de liderazgo al cual se refiere las respuestas del sujeto de investigación. En nuestra experiencia el resultado no es concluyente, ya que existen aspectos directivos que se ven influenciados por formación previa y cuyos comportamientos ante situaciones dadas son resultado de instrucciones ya elaboradas. El modelo toma fuerza si se aplica a aquellas personas que jamás han realizado una actividad directiva o de control de personas y que no han recibido además formación gerencial empresarial de alto nivel.

A continuación, se describen los siguientes apartados:

- a) Características.
- b) Metodología del modelo de rejilla.
- c) Cuestionario
- a) Características.

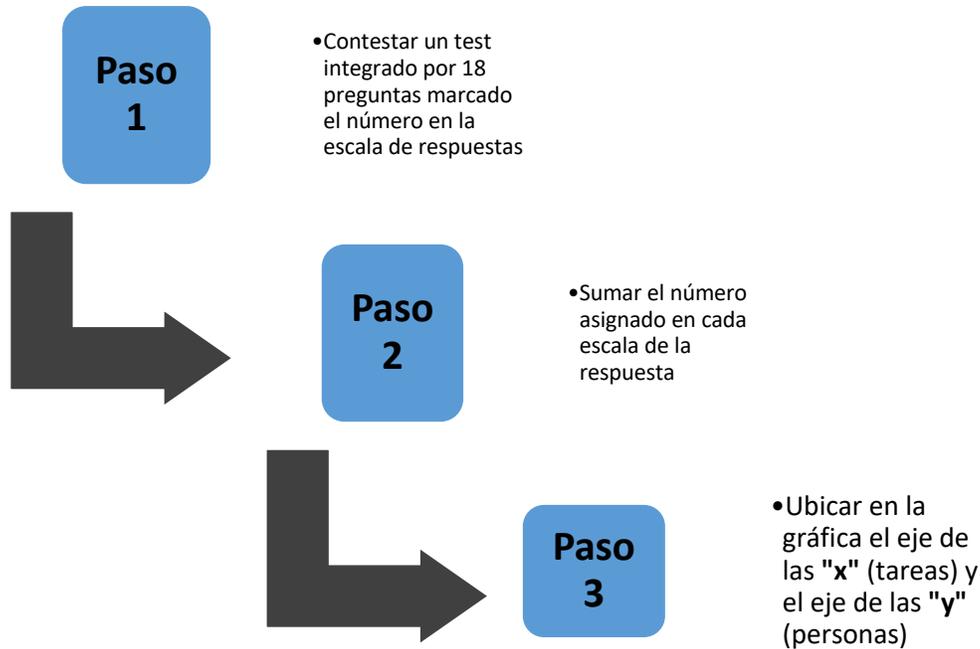
Modelo: Rejilla Gerencial de Blake and Mouton.

En esta propuesta de modelo de diagnóstico de liderazgo especifica algunas de las situaciones que pueden indicar un comportamiento dentro del entorno de la organización y prevenir con anticipación decisiones gerenciales no aptas para el logro de objetivos o metas, así mismo, puede identificarse a los líderes potenciales que propondrán ideas encaminadas a integrar los equipos de trabajo hacia metas comunes.

Distingue en cuatro tipos de liderazgo: indiferente, autoritario, social y líder de equipo.

- b) Metodología del modelo de rejilla.

Realiza la identificación con la siguiente metodología:



Por ejemplo:

- Líderes orientados a tareas (autoritarios o líderes de equipo)
- Personas orientadas a la gente (country club)
- Indiferentes (ni orientados a tareas ni a personas)

INDIFERENTE: Esta persona no se preocupa ni por la gente ni por las tareas.

AUTORITARIO: tiene como fin principal completar las tareas, muy débil en habilidades de manejo de personas.

SOCIAL: (Country club) Muy bueno para tratar a la gente pero débil con los resultados o tareas.

LIDER DE EQUIPO: Muy bueno en las tareas y buen también en el trato de la gente. Se debe contestar cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo cero el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

c) Cuestionario:

Abajo encontrarás una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala prevista decida cual conducta se aplica más a usted. Para mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible

Siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

Ilustración 1 Elaborado por el autor

PREGUNTAS	Nunca	A veces			Siempre		SUMA
	0	1	2	3	4	5	
1 Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	0	0	0	0	0	0	0
2 Nada es más importante que completar un objetivo o tarea.	0	0	0	0	0	0	0
3 Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	0	0	0	0	0	0	0
4 Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	0	0	0	0	0	0	0
5 Entre más desafiante es la tarea, más la disfruto.	0	0	0	0	0	0	0
6 Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	0	0	0	0	0	0	0
7 Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles	0	0	0	0	0	0	0
8 Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	0	0	0	0	0	0	0
9 Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología y luego lo pongo en práctica.	0	0	0	0	0	0	0
10 Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones interpersonales.	0	0	0	0	0	0	0
11 Yo administro mi tiempo con efectividad	0	0	0	0	0	0	0
12 Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.	0	0	0	0	0	0	0
13 Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mi.	0	0	0	0	0	0	0
14 No hay nada mas importante que desarrollar un gran equipo de trabajo	0	0	0	0	0	0	0
15 Me gusta analizar problemas	0	0	0	0	0	0	0
16 Respeto los límites de los demás	0	0	0	0	0	0	0
17 Aconsejar a mis empleados para que mejoren su desempeño es mi naturaleza.	0	0	0	0	0	0	0
18 Disfruto leyendo artículos libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	0	0	0	0	0	0	0

Ahora transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.

Ahora sume cada fila para obtener el total.

Luego, cada total se multiplica por 0.2

Ilustración 1 Elaborado por el autor

GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
GENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	
TAREAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

GENTE	TOTAL	POR	FACTOR	RESULTADO
	0		0.2	0

TAREAS	TOTAL	POR	FACTOR	RESULTADO
	0		0.2	0

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

GENTE TOTAL _____ x 0.2 = _____

TAREAS TOTAL _____ X 0.2 = _____

Ahora tomando en cuenta su nota final en cada una de las tareas dibuje una línea horizontal comando como base su nota en la columna GENTE que va horizontalmente hacia la derecha Usted toma el numero de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula

Luego toma la calificación de TAREAS y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo mas utilizado.

Ilustración 2 Elaborado por el autor

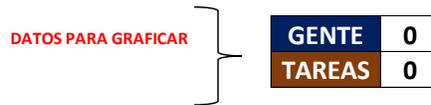


Tabla de para graficar el eje de las X (GENTE) y el eje de las Y (TAREAS)

Tabla 2 Fuente: Elaborado por el autor

A l t o G E N T E B a j o "X"	9	Country club (centrado en personas)					Líder de equipo (centrado en personas y tareas)			
	8									
	7									
	6	Indiferente (No se preocupa de las personas ni tareas)					Autoritario (Centrado en las tareas)			
	5									
	4									
	3	1					6			
	2									
	1									
	2	3	4	5	TAREAS					
	Bajo									
	"Y" Alto									

CONCLUSIÓN

Es actualmente un factor de suma relevancia antes de contratar o hacer cambios en el área directiva o de control de personal contar con un modelo que permita identificar las características cognitivas que integran la personalidad del futuro líder

o personal que realizará una actividad que puede ser actividad clave o secundaria, es indistinto.

Ubicar al personal ideal en el puesto ideal permitirá que las metas individuales y empresariales se compenetren en un fin común: el bien de la organización.

Esta investigación únicamente se aboca en mostrar de manera documental la estructura del modelo de liderazgo situacional aterrizado en el modelo de rejilla gerencial que compete a Hersey y Mouton, no abarca la implementación del modelo en una situación dada, esto se realizará en posteriores investigaciones y fortalecerá el enfoque de la importancia en la implementación de modelos de liderazgo como parte fundamental en la agenda administrativa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AITECO. (N.D.). La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton. Recuperado el 05 de 10 de 2019, de <https://www.aiteco.com/la-rejilla-de-direccion-blake-mouton/>
- Graynor, B. (2002) Comportamiento y desarrollo organizacional, Recuperado el 07/08/2019 de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/28-blake-robert-r-y-mouton-jane-s.html>
- Hersey, P. (N.D.). Bibliografía de Paul Hersey y Blanchard. Recuperado el 05 de 10 de 2019, de <http://desafiodelcambiorganizacional.pbworks.com/w/page/95350064/Biograf%C3%ADa%20de%20Hersey%20y%20Blanchard%20%28Johanna%20Bracho%29>
- Mañueco, J. L. (2004). Un modelo de gestión por competencias. España: Gestión 2000.
- Mata, A. D. (2013). Matemáticas financieras. México: Mc Graw Hill.
- Ovando, F. d. (2007). Reporte anual Compartamos Banco. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de <http://www.compartamos.com>.
- Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39.
- Toolshero. (2013). Biography Robert Blake. Recuperado el 6 de 10 de 2019, de <https://www.toolshero.com/toolsheroes/robert-blake/>
- Vallejo, P. D. (2015). Compartamos banco. Recuperado el 02 de 05 de 2015, de <http://www.compartamos.com.mx>.
- Vicente, J. C. (2014). Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

ANALADY BECERRIL GARCÍA¹, ANAHÍ HERNÁNDEZ BOTELLO², PAOLA ZALDIVAR BARRERA³

RESUMEN.

El objetivo de este trabajo es realizar una breve revisión a la literatura encontrada en las bases de datos de Redalyc y Dialnet sobre la temática de Recursos Humanos, para identificar el concepto e importancia que tiene el recurso humano en las Pequeñas y Medianas Empresas mediante el análisis de las variables objeto de estudio de la academia de investigadores interesados en el área de Recursos Humanos.

Así mismo, el presente trabajo integra las principales variables objeto de estudio en las que coinciden los investigadores para determinar la importancia de los recursos humanos en las PyMEs como una ventaja competitiva de éxito en términos de productividad, identificando los países y años en los que se ha generado mayor auge en la investigación del Recurso Humano en las organizaciones.

Por lo tanto la estructura de este trabajo es la siguiente: introducción, concepto y breve descripción de la importancia que tienen los Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas, una serie de graficas que muestran la cantidad de artículos teóricos y empíricos encontrados, países y años de publicación de los mismos, las variables que fueron objeto de estudio, terminando con conclusiones y bibliografía.

Palabras clave: recursos humanos, empresas, ventaja competitiva.

ABSTRACT.

The objective of this work is to make a brief review of the literature found in the databases of Redalyc and Dialnet on the subject of Human Resources, to identify

¹ Centro Universitario UAEM Atlacomulco becerrilanalady0502@gmail.com

² Centro Universitario UAEM Atlacomulco anahi.hdz99@gmail.com

³ Centro Universitario UAEM Atlacomulco paoliszalbar@gmail.com

the concept and importance of the human resource in Small and Medium Enterprises through the analysis of the variables under study by the academy of researchers interested in the Human Resources area.

Likewise, this work integrates the main variables under study in which researchers agree to determine the importance of human resources in SMEs as a competitive advantage of success in terms of productivity, identifying the countries and years in which they are It has generated greater boom in the investigation of the Human Resource in organizations.

Therefore, the structure of this work is as follows: introduction, concept of and brief description of the importance of Human Resources in Small and Medium Enterprises, a series of graphs that show the amount of theoretical and empirical articles found, countries and years of publication of the same, the variables that were studied, ending with conclusions and bibliography.

Keywords: human resources, companies, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN.

El tema de los recursos humanos en el siglo XXI es de vital importancia para los investigadores porque aporta más luz al conocimiento y a los que les interesa más el tema retoman dichas investigaciones para aportar su propia perspectiva respecto a la conceptualización de los Recursos Humanos, concepto que ha ido evolucionado a partir de que las grandes organizaciones han detectado que el éxito competitivo que han ido ganado dentro del mercado se debe en gran medida a la calidad de sus recursos humanos, haciendo referencia a sus conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias que adquieren y desarrollan con el paso del tiempo y con el trabajo continuo.

Debido a lo anterior, ha sido de gran relevancia para los investigadores de distintas partes del mundo interesados en el éxito competitivo que las empresas puedan adquirir, gracias a la adecuada gestión y productividad de sus Recursos Humanos, conceptualizar y analizar la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones desde su propia perspectiva, independientemente del tamaño y giro de las mismas.

De esta manera la estrategia de investigación llevada a cabo para recopilar la información necesaria para la elaboración del presente trabajo consistió primeramente en la búsqueda de artículos científicos tanto teóricos como empíricos relacionados con la “Productividad de los Recursos Humanos” en las bases de datos de Redalyc y Dialnet, mediante palabras clave relacionadas con el tema anteriormente mencionado, debido a que no se encontró la suficiente literatura para abordar la temática que en primera estancia iba a ser objeto de estudio se optó por hacer una búsqueda abordando de manera general el tema de Recursos Humanos, encontrando de esta manera enfoques de productividad, ética y gestión de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas, recopilando artículos publicados en los últimos 16 años y en diferentes países del mundo, principalmente de España, Colombia, Venezuela, México, Estados Unidos de América, Bolivia, Perú, Cuba y Argentina.

Por lo tanto la estructura de este trabajo quedo de la siguiente manera; introducción, el concepto de Recursos Humanos, una breve descripción de la importancia que tiene dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, posteriormente, se presentan una serie de graficas que muestran los puntos más importantes de esta breve revisión realizada a la literatura recopilada, siendo estas la cantidad de artículos teóricos y empíricos encontrados, países y años de publicación y del mismo modo, las variables que fueron objeto de estudio, terminando con conclusiones y bibliografía.

PERSPECTIVA TEÓRICA.

En años recientes los recursos humanos han tomado gran importancia dentro de las organizaciones, sin embargo, no se han realizado un gran número de investigaciones en este tema, por lo que es conveniente señalar que a partir de la revisión de la literatura encontrada, respecto al tema de recursos humanos en las pymes se ha detectado que la importancia de los recursos humanos en la actualidad y a lo largo de la historia dentro de las organizaciones han sido y son el recurso más importante, valioso y necesario, pues este recurso actúa con un medio para que la organización pueda alcanzar el éxito que desea, es decir el cumplimiento de sus

metas, objetivos, misión y visión, además de que ahora ya no solo es considerado como un recurso más de la empresa, sino como el activo intangible más valioso de la misma (López, Tricás y Toledano 2012).

No obstante, es preciso hacer mención que el concepto de Recursos Humanos ha evolucionado con el tiempo a razón de que en las organizaciones se ha detectado el gran valor que tienen las cualidades y habilidades del personal sobre sus conocimientos, especialmente en los niveles más altos de la estructura organizacional dentro de las pequeñas y medianas empresas. Dado lo anterior Correa (2013) menciona que el concepto moderno de Recursos Humanos surgió en el año de 1920 dado al nuevo enfoque de eficiencia que proponía Taylor, al mencionar que las capacidades, habilidades y experiencia del personal de una organización generan mayor valor que los conocimientos que este pueda contar.

Siguiendo con este orden de ideas, en cuanto al concepto de recursos humanos Simancas, Silvera, Garcés y Hernández (2018) refieren que son un conjunto de competencias, conocimientos, habilidades y experiencias que cada persona logra adquirir a través de la educación.

Por su parte, Álvarez (2014) conceptualiza a los Recursos Humanos como todo aquello que poseen las personas y que pueden aportar a la organización a la que pertenezcan, siendo estos los conocimientos, la experiencia y las competencias que poseen de manera innata o que con el tiempo y la experiencia adquieren y desarrollan a través de la capacitación y el trabajo continuo.

Por tanto, es de gran relevancia mencionar que la importancia de los Recursos Humanos en las pymes recae en el éxito competitivo de las mismas, pues investigaciones realizadas rebelan que la adecuada gestión de los Recursos Humanos constituye un factor crítico de éxito en las empresas, independientemente el sector de actividad al que pertenezcan, tal y como lo afirman López, Tricás y Toledano (2012), ya que el recurso humano es el encargado de optimizar los recursos financieros, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa haciendo uso de ellos de manera eficiente para lograr los objetivos de la organización, valiéndose de sus conocimientos, habilidades y experiencias que con el tiempo ha ido adquiriendo, con el firme propósito de orientar cada tarea que

realice hacia el cumplimiento de las metas, objetivos, visión y misión de la organización, mismas que deben establecerse de manera clara y dadas a conocer a todo el personal.

Así mismo, McEvoy (1984) y Habbershon, Williams y MacMillan (2003) citados en “Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas” coinciden con López, Tricas y Toledano (2012) al considerar que los recursos humanos son un factor de éxito y una ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas, ya que si bien, el capital humano en sus niveles operativo, táctico y estratégico es el responsable de llevar a cabo los procesos productivos, administrativos y directivos de una organización respectivamente, por lo que una adecuada gestión de los Recursos Humanos es de vital importancia para **orientar el** comportamiento de las personas hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos por la alta dirección, de lo contrario, el no tomarle valor e importancia a la adecuada gestión de los Recursos Humanos podría constituir una de las principales causas de fracaso de las pymes.

Dado lo anterior es preciso mencionar que el recurso humano con su experiencia, habilidades y conocimientos, posee la capacidad para contribuir al éxito competitivo de cualquier empresa, por tanto, en palabras de Fernández, Castresana y Fernández (2006) es necesario que los gerentes de recursos humanos dediquen tiempo y recursos para mantener en constante capacitación y desarrollo las competencias de los empleados, con lo cual se eficientarán los procesos administrativos y de producción de toda empresa ya que como se ha venido mencionando el recurso humano es el activo intangible de una organización que mueve los demás activos haciendo uso de sus habilidades, capacidades y conocimientos, volviéndose de esta manera un tema de interés para los investigadores de distintas partes del mundo.

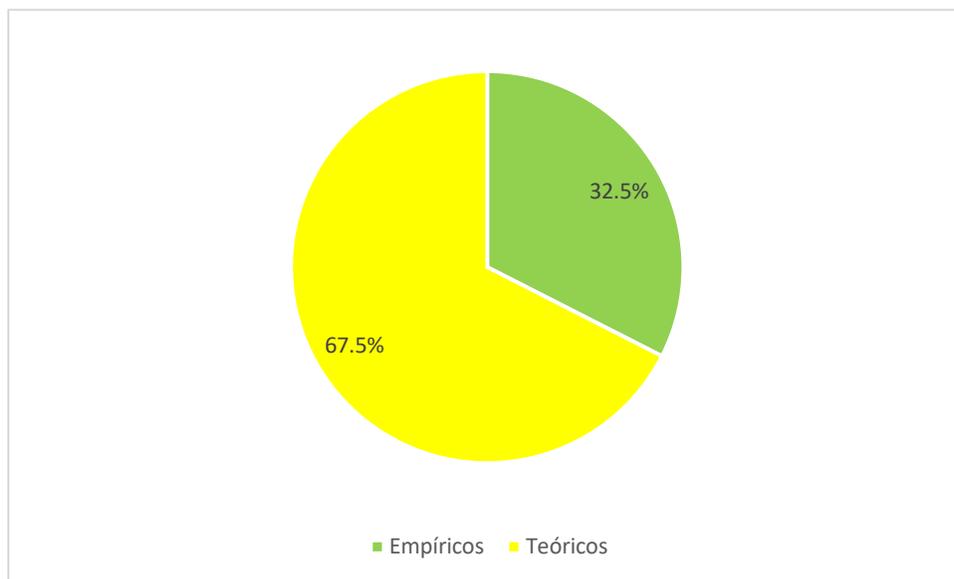
De este modo a partir de la breve revisión a la literatura encontrada correspondiente a la temática de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas, se encontró a través de un análisis comparativo los siguientes datos estadísticos correspondientes al número de artículos tanto teóricos como empíricos relacionados con los Recursos Humanos, el año de publicación de los artículos, el país donde se

publicaron, así como las variables que fueron objeto de estudio por diversos investigadores con relación a la gestión y productividad de los recursos humanos dentro de las PyMEs.

A partir de la breve revisión a la literatura encontrada correspondiente a la temática de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas, se registraron los siguientes datos estadísticos correspondientes al número de artículos tanto teóricos como empíricos relacionados con los Recursos Humanos, así como el año de publicación de los artículos, el país donde se publicaron, así como las variables que fueron estudiadas por diversos investigadores con relación a la gestión de los recursos humanos y su productividad dentro de las Pymes.

La grafica no. 1 muestra el número de artículos recopilados mediante la búsqueda realizada en las bases de datos de Redalyc y Dialnet, sobre los Recursos Humanos en las PyMEs, encontrándose que veintisiete son teóricos, representando el 67.5% del total de los mismos, mientras que trece de ellos son empíricos, representando el 32.5% del total de la muestra que fueron 40 artículos.

Grafica 1. Artículos teóricos y empíricos relacionados con el estudio de los Recursos Humanos en las PyMEs.

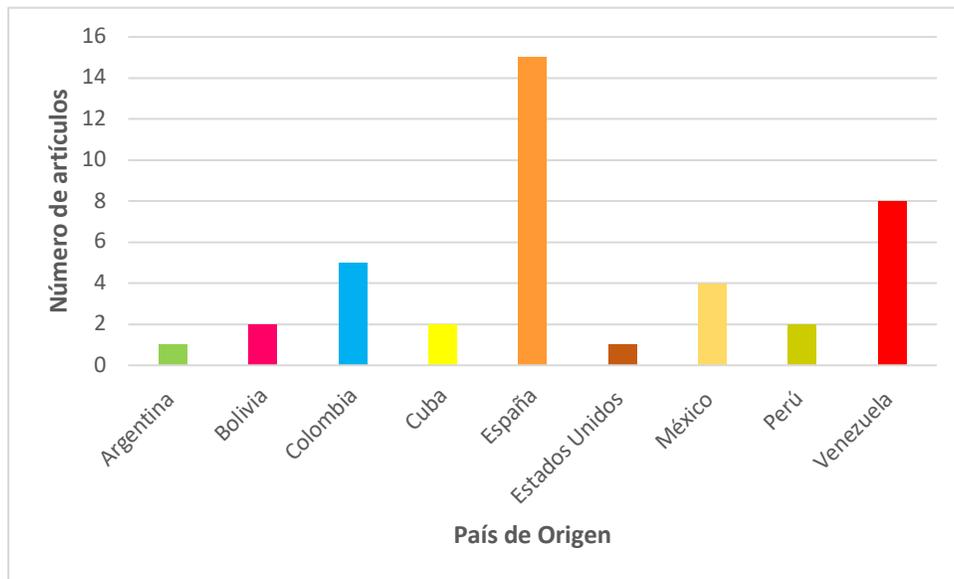


Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados se puede observar que las investigaciones respecto al tema de los recursos humanos en las pymes, se realizan con frecuencia de manera teórica, mientras que las investigaciones de campo o artículos empíricos se encuentran por debajo de la mitad de la muestra seleccionada.

La grafica no. 2 muestra los resultados respecto al año en el que se publicaron más artículos científicos enfocados al estudio y aplicación práctica de los recursos humanos.

Grafica 2. Países que abordaron el tema de Recursos Humanos en sus publicaciones en artículos y revistas científicas



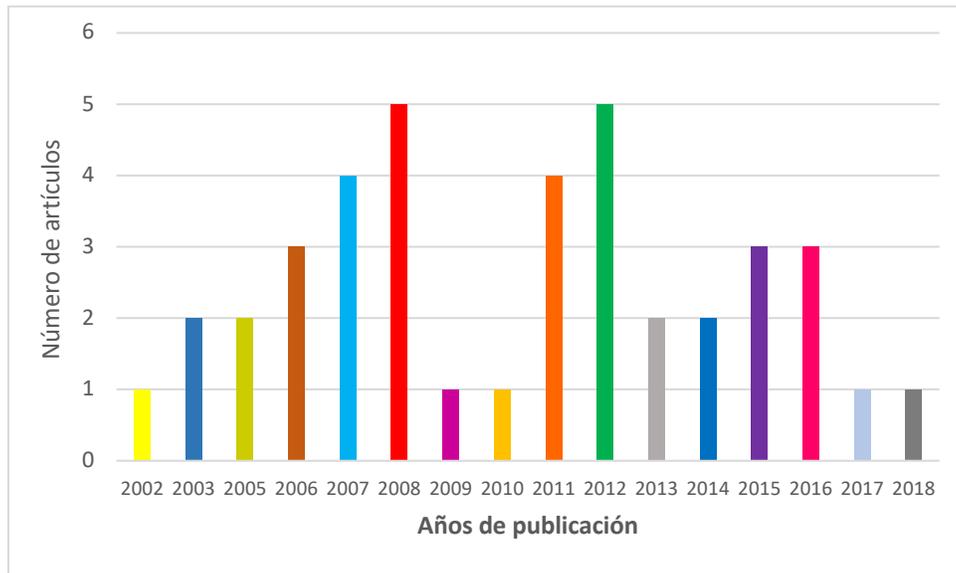
Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados, se observa que el país que se ha dedicado a investigar y a estudiar los recursos humanos en las PyMEs es España con 15 artículos publicados en torno a los recursos humanos, seguido por Colombia y Venezuela con 5 y 8 artículos publicados respectivamente, demostrando que en estos países los Recursos Humanos tienen gran importancia en el éxito competitivo de las Pymes de su país, mientras que en México solo se tienen 4 artículos publicados observándose que los Recursos Humanos para los investigadores mexicanos no son el objeto de estudio de su preferencia.

La grafica no. 3 muestra el año de publicación de los artículos recopilados sobre la temática de Recursos Humanos en los últimos 16 años, observándose que en los

años 2008 y 2012 se publicaron cinco artículos, siendo este el número máximo de artículos que se han publicado en dichos años.

Grafica 3. Año de publicación de los artículos relacionados con los Recursos Humanos en las Pymes.

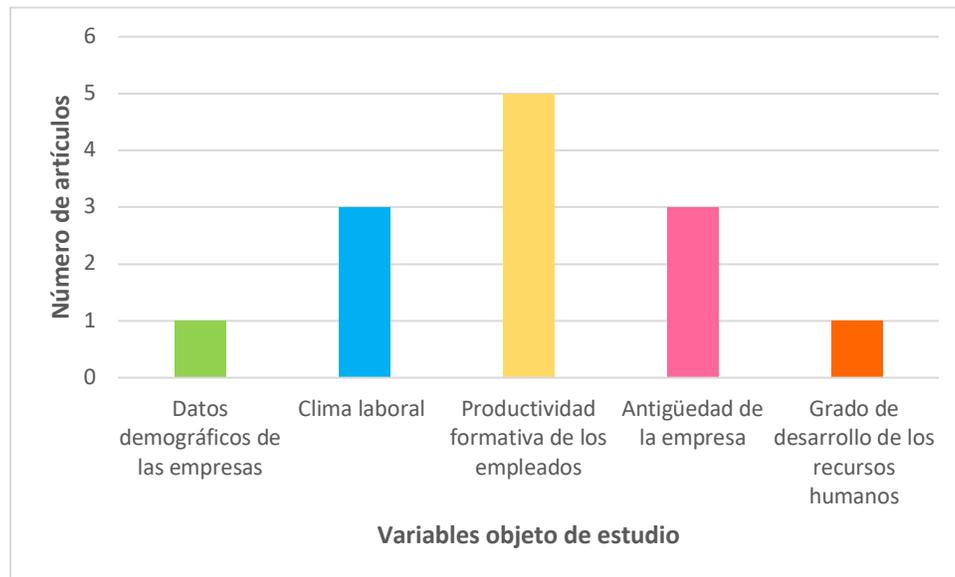


Fuente: Elaboración propia

A través de los resultados se puede observar que en los años 2002, 2009, 2010, 2017 y 2018 los investigadores no tenían tanto interés por realizar estudios respecto a los recursos humanos en las pymes dentro de sus países, mientras que para el 2003 comenzaron a verse en la necesidad de estudiar a los recursos humanos como un factor de éxito competitivo en las pymes, dándose su mayor auge de investigación en los años 2008 y 2012. A partir del 2013 la investigación sobre esta temática ha comenzado a decrecer, observándose que se ha perdido la importancia de estudiar a los recursos humanos como un factor de éxito competitivo y de productividad para las pymes, en años actuales sólo se ha publicado un artículo científico respecto al tema de recursos humanos.

Finalmente la gráfica no. 4 muestra las variables que fueron objeto de estudio en los artículos empíricos recopilados y señalados en el apartado de metodología.

Gráfica 4. Variables que fueron objeto de estudio por los investigadores, relacionadas con los Recursos Humanos en las Pymes



Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados plasmados en la gráfica se observa que las variables más estudiadas por los investigadores de diferentes países han sido el clima laboral, que ha sido una variable estudiada en 3 artículos, posteriormente la productividad formativa que se ha estudiado en 5 trabajos de investigación y la variable respecto a la antigüedad de la empresa que ha sido estudiada por tres investigadores.

Sin embargo es preciso mencionar que también han sido objeto de estudio los datos demográficos de las empresas y el grado de desarrollo de los recursos humanos en las pymes, pero no son estudiadas con frecuencia, ya que únicamente se ha publicado un artículo científico de tipo empírico de estas variables.

CONCLUSIONES.

A partir del objetivo general planteado en esta investigación se encontró que los diferentes grupos de investigadores en todo el mundo se están concentrando en la elaboración de artículos de carácter teórico, dejando de lado los empíricos, siendo que estos últimos se realizan a partir de lo que está sucediendo dentro de las pymes en la actualidad.

Así mismo, con base al análisis de los artículos recopilados se encontró que diversas investigaciones sobre recursos humanos han señalado su importancia de estos en las pymes de diversos países del mundo, encontrando que España ha sido el país que se ha preocupado por estudiar a los Recursos Humanos, mientras que en México se ha perdido el interés por identificar la relevancia que tienen los Recursos Humanos en las pymes dado que a partir del 2016 la publicación de artículos relacionados con los Recursos Humanos ha disminuido, a pesar de que lo ideal sería que de forma constante y mantenida se realicen publicaciones, para así poder aportar más luz al conocimiento a los que se interesen por el tema.

Desde esta perspectiva resulta interesante destacar que las variables que fueron objeto de estudio y en las que coincidieron mayoría de los investigadores fueron; productividad formativa de los empleados, clima laboral, antigüedad de la empresa, datos demográficos de la empresa y grado de desarrollo de los Recursos Humanos en las pymes.

Para finalizar cabe mencionar que la limitación de estudio encontrada para llevar a cabo esta investigación fue la poca recopilación de la literatura relacionada primeramente con la temática de la productividad de los Recursos Humanos en las pymes ya que en las bases de datos de Redalyc y Dialnet no se encontraban los suficientes artículos para elaborar la presente investigación, optándose por buscar de manera general el tema de Recursos Humanos en las pymes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Revista Venezolana*, 1(2), 79-100. ISSN: 1856-9099.
- Álvarez, L. (2014). Los recursos humanos: perspectiva desde el mando de personal *Revista Ejercito*, 1-130. ISSN: 1696-7178.
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos *Suma de Negocios*, 4 (1), 109-119. ISSN: 1760-8472.
- De Garo, J. (2003). Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 19(3), 293-305. ISSN: 1576-5962
- Fernández, R., Castresana, J. I. y Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, 6 (1), 63-80. ISSN: 1131-6837.
- López, L., Tricás, J., y Toledano, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Revista Universidad & Empresa*, 14 (23), 19-43. E-ISSN: 0124-4639.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica visión del futuro*, 20(2), 1-20. ISSN: 1669-7634
- Pablo, M. y Gómez M. (2011). Efecto del capital humano sobre la productividad: Andalucía y resto de España. *Revista de estudios regionales*, (90), 45-75. ISSN: 0213-7585.
- Reina, R. (2016). Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica *OmniaScience*, 12 (2), 619-641. ISSN: 2014-3214.
- Simancas, R. A., Silvera, A., Garcés, L. F., y Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (82), 293-305. E-ISSN: 1315-9984.

FACTORES SOCIOCULTURALES QUE INFLUYAN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JÓVENES DE SEÑOR, QUINTANA ROO.

RICARDO JAIR PAT HAU¹, ABRAHAM DE JESÚS GÓMEZ KÚ², CLAUDIA CAROLINA PRADO PALOMO³

RESUMEN

La intención primordial de la presente investigación es poder determinar si las conductas socioculturales influyen en el comportamiento laboral de los jóvenes de Señor, Quintana Roo. El enfoque de estudio es cualitativa y cuantitativa. La muestra fue un total 67 jóvenes de la comunidad de señor entre los 15 y 29 años de edad de ambos sexos con un nivel de educación y estrato socioeconómico heterogéneo. Los instrumentos que se utilizaron fueron una encuesta, check list de observación y relatos de vida. Se puede observar que los factores socioculturales poseen una gran influencia en su modo de trabajo resultando que las 3/4 partes de los encuestados establecen su modo de trabajo por costumbres familiares. La investigación nos permite definir que los jóvenes de señor quintana roo, deben en gran parte su conducta laboral al modo de convivencia familiar y social.

Palabras Clave: Sociedad, Cultura, Prácticas, Desempeño, Sociocultural.

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha dicho que los mexicanos son considerados como individuos que tienen costumbres de retroceso, tal como aquella que fue representada en 1998, una caricatura de “El mexicano flojo y dormilón” la cual causó mucha molestia a los mexicanos, con base a esto,

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto
161k0214@itscarrillopuerto.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto
161k0202@itscarrillopuerto.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto
c.prado@itscarrillopuerto.edu.mx

Desafortunadamente, existen ciertas comunidades en el país, en nuestro estado Quintana Roo, que han caído en un bucle de recesión social-económica, en su mayoría relacionados directamente con la cultura generacional, que se ha transmitido de padres a hijos, se ha plasmado esta problemática en diferentes investigaciones.

En el presente trabajo se presentan las diversas causas sociales, culturales y económicas que influyen en el desempeño de los jóvenes de la comunidad de Señor, Q. Roo, México. La investigación pretende plasmar la principal problemática y poder identificar una solución flexible y dinámica para reducir la percepción negativa de los jóvenes en cuanto a su desarrollo económico-personal de la misma forma en que los empresarios adquieren el conocimiento básico de cómo erradicar dichas conductas

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Como bien sabemos, no es fácil poder determinar una causa certera del porqué, los jóvenes de dicha comunidad presentan un bajo rendimiento en sus lugares de trabajo. Como parte de una percepción capaz de eludir es posible determinar a simple vista, que estos comportamientos son debido al entorno social y familiar con los que estos jóvenes interactúan diariamente. El epicentro derivado de esta investigación recae en poder determinar con certeza y exactitud la causas que provocan la recesión en el desempeño de los jóvenes de la comunidad.

El problema central se enfoca en que cualquiera puede ser la causa y no necesariamente se le atribuye al aspecto social, nuestra intuición humana podría sugerirlo de esa forma, sin embargo, al no contar con resultados concretos y verídicos es casi imposible saber con exactitud las razones a resolver.

Es por ello que la presente investigación se enfocará en resolver y determinar esas causas. Así bien poder lograr un enfoque crítico capaz de analizar las fuentes que presentan, crear una propia percepción con base y fundamento que pueda realizar el descubrimiento de nuevas formas de análisis que nos permitan implementar ideologías y alternativas correctas de solución.

Cuando se aplica el adjetivo de sociocultural a algún fenómeno o proceso se hace referencia a una realidad construida por el hombre que puede tener que ver con cómo interactúan las personas entre sí mismas, con el medio ambiente y con otras sociedades. En este sentido, avances o creaciones socioculturales del hombre, desde los primeros días de su existencia, pueden ser las diferentes formas de organización y jerarquización social, las diversas expresiones artísticas, la creación de instituciones que tuvieran por objetivo ordenar la vida en comunidad, la instauración de pautas morales de comportamiento, el desarrollo de las religiones y estructuras de pensamiento, la creación de sistemas educativos, etc.

METODOLOGÍA

¿Realmente las prácticas socioculturales, tienen influencia en el desempeño laboral de los jóvenes de Señor, Quintana Roo?

Para llevar a cabo esta investigación es necesario saber nuestra área a investigar (Mexico, 2017) la localidad de **Señor** está situada en el Municipio de Felipe Carrillo Puerto (en el Estado de Quintana Roo). Hay 3095 habitantes. En la localidad hay 1583 hombres y 1512 mujeres, a continuación, se determina la muestra a investigar.

Muestra

$N =$ Total de la población (3,095)

$Z_{\alpha} =$ 1.96 al cuadrado

$p =$ Proporción esperada (5%) = 0.05

$q = 1 - p = 1 - 0.05 = 0.95$

$d =$ Precisión (5%)

$$n = \frac{3,095 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (3095 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{564.76322}{7.917476}$$

$$n = 71.33121$$

Determinación del tipo de estudio

Para llevar a cabo la correcta recolección de información para la presente investigación requerimos realizar una investigación de campo e investigación documental.

Se determinó que el tipo de investigación será una investigación documental y de campo, ya se indagará en medios ya existentes y se hará un análisis con la finalidad de obtener un resultado con el fin de conocer los factores que intervienen en el desarrollo de los jóvenes de Señor Quintana Roo planteado en la problemática.

Investigación de campo: Se lleva a cabo con la finalidad de dar respuesta a algún problema planteado previamente, extrayendo datos e informaciones a través del uso de técnicas específicas de recolección, como entrevistas, encuestas o cuestionarios. En la parte correspondiente al desarrollo se incluirá el diseño, consistente en someter el objeto de estudio a un proceso o procesos, es decir, con qué y cómo se llevó a cabo la investigación, con el fin de recoger de forma exacta los efectos que cada proceso o variable ha surtido sobre el objeto de estudio.

Este tipo de investigación nos ayudará a dar respuesta al tema planteado ya que podemos obtener datos de forma exacta y aplicada a una determinada muestra de población además de realizar esta investigación nos permitirá saber cuándo los datos son directamente de la realidad, es decir, de cerciorar de las verdaderas condiciones en que se obtienen los datos ya que facilita una revisión en caso de tener dudas y con ello poder entender la importancia de la identidad cultural de la comunidad de Santa María Poniente así como el porqué de sus bajos ingresos económicos.

RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de nuestra aplicación de encuestas:

Como primer dato

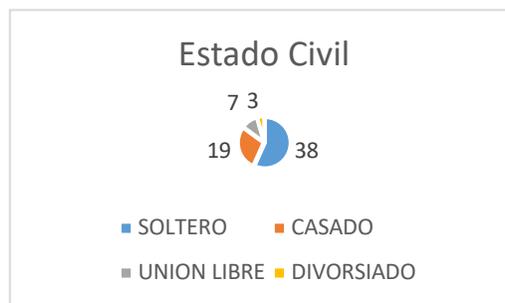


Tenemos que un total de los 67 encuestados 20 tienen 18 años de los cuales 37 fueron hombres y 30 mujeres.

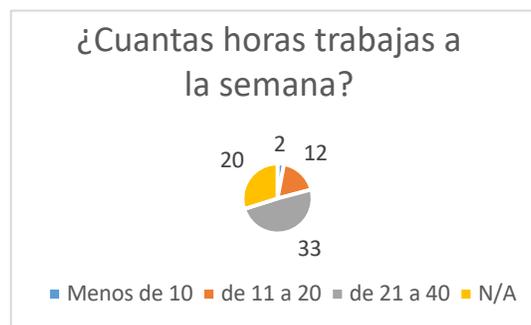
Nuestro primer análisis determina que en su mayoría son hombres de 18 años que trabajan.



De este total establecido 24 de los encuestados tienen hijos y 43 dijeron que no.



de igual forma traer como referencia que estas personas encuestas, 38 están solteras, 19 casadas, 7 en unión libre y 3 divorciadas.

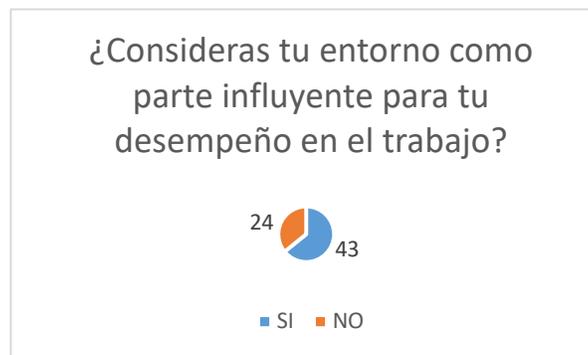


De este total establecido 24 de los encuestados tienen hijos y 43 dijeron que no. Con todo lo anterior se tiene un panorama un poco más amplio de lo que podría ser la determinación de las causas que estamos buscando.

Se establecieron preguntas clave que nos ayudarían a saber con exactitud la percepción de los encuestados con el fin de establecer la causa de bajo rendimiento laboral.

Como primera pregunta determinamos el número de horas en las que cada encuestado pasa en su espacio de trabajo de los cuales: se determinó que 33 personas laboran de 21 a 40 horas semanales, 20 se abstuvieron de responder, 12 de 11 a 20 horas semanales y solamente 2 personas laboran menos de 10 horas a la semana.

Esto con el fin de señalar la diferencia que jornadas que puedan influir en su estado de ánimo y que estos a su vez tengan una percepción diferente a la esperada.

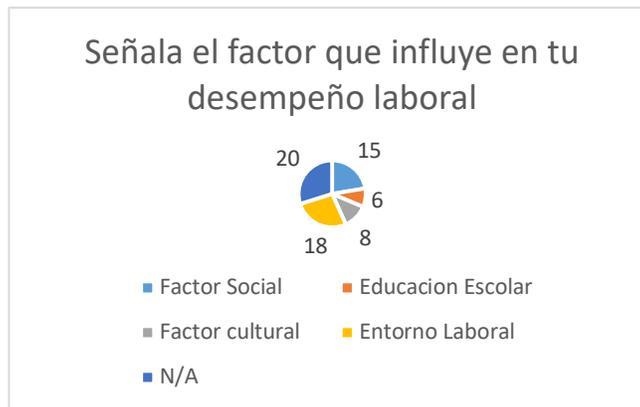


Posteriormente se presenta la gráfica que nos muestra la percepción de nuestros encuestados, en la cual, 43 dicen considerar su entorno como un factor que influye para su desempeño laboral.

Por otro lado, 24 encuestados niegan que su entorno influya en su desempeño.

De manera general se puede observar que 20 de los encuestados afirman, que parte de su desempeño, es debido a los factores sociales, 18 que se debe a la convivencia laboral 15 se abstuvieron a responder, 8 afirman que los factores culturales derivados de la educación familiar y 6 creen que es debido a la educación escolar.

DISCUSIÓN



Prácticas culturales y su influencia en el rendimiento académico el cual menciona: La cultura como elemento esencial de la diversidad cobra importancia en el acto de comprender el proceso de enseñanza aprendizaje, donde aspectos como el sistema de apropiación simbólica, el conjunto de comportamientos, y de manifestaciones, inciden en la construcción de significado y en el desempeño académico de los estudiantes. (Sandra Milena Muñoz Agredo, 2010).

En palabras de Carolina Segura sus funciones se han ampliado pues las organizaciones son cada vez más conscientes de que si las personas no funcionan las organizaciones tampoco funcionan De tal manera que ahora es importante no solo ver por las necesidades de las empresas en materia de tecnología y maquinaria, si no que saber manejar de una mejor manera el recurso humano y así tratar de generar un cambio positivo sobre los problemas laborales. (Segura, 2005). De un total de 67 encuestados, se ha determinado que las causas de un desempeño poco aprovechado son debido a motivos de índole social, es decir que se derivan a las interacciones humanas con las que las personas conviven todos los días, estas forman un criterio que determina que acciones tomar al momento de interactuar en su ambiente laboral.

CONCLUSIONES

De esta forma se ha logrado determinar todas las posibilidades de una hipótesis planteada en base a la influencia social que puedan tener los jóvenes de Señor, Quintana Roo para el desempeño laboral, a través de esta presente investigación realizada en dicha localidad se pudo identificar los diversos factores ya que al

principio en nuestra hipótesis mencionamos que el factor más importante, es el factor sociocultural, desafortunadamente para nuestra investigación, solamente los factores sociales lograron ser los verdaderos influyentes en la recesión del cómo se desenvuelven los jóvenes de Señor, Quintana Roo.

El comportamiento es un reflejo de la forma en que se interpreta la realidad. La percepción es distinta de la sensación puesto que no requiere integrar los estímulos que reciben los órganos sensoriales y transmitirlos, es decir, la sensación detecta la presencia de un estímulo y la percepción lo identifica (cómo es, para qué y por qué). Tanto percepción como sensación sirven para interpretar la realidad. Los estímulos varían en tipo e intensidad, activando distintos órganos sensoriales, estos estímulos son influidos por los contextos en función de una experiencia sensorial preliminar (Angélica, 2017).

Es así como logramos determinar que la convivencia humana, no depende totalmente de nuestra experiencia sociocultural, sino más bien, de la influencia que las personas puedan tener hacia nuestro individualismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cecilia, B. (16 de Julio de 2009). Definición ABC. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/sociocultural.php>
- Collado, E. D. (2014). Desarrollo Personal y bienestar. Barcelona: SEAS.
- Delgado Cobos, J. (2013). Identidad Nacional. Ciudad de México: Clarín.
- Dra. Merma Molina, G. (2010). el ser humano como ser social y cultural. Barcelona: GITE.
- Mexico, P. d. (16 de septiembre de 2017). Pueblos de México. Obtenido de Pueblos de México: <https://mexico.pueblosamerica.com>
- Perez Javier, M. (2017). El éxito japonés: Un ejercicio de interpretación.. Habana: Asiadémica.
- Q., L. C. (2006). La Investigación Documental. Medellín: Cali Editorial.
- Roberts, A. L. (26 de junio de 2014). Taylor & Francis Online. Obtenido de Taylor & Francis Online: www.tandfonline.com
- Sandra Milena Muñoz Agredo, W. F. (2010). Prácticas culturales y su influencia en el rendimiento académico. Quito: Plumilla Educativa.
- Sen, A. (03 de noviembre de 2004). Letras Libres. Obtenido de Letras Libres: www.letraslibres.com
- Serrano Ruiz, L. (2013). La influencia de los factores socioeconómicos en el desempeño académico. Almería: Universitas Almeriensis.
- Torres Valladares, M. L. (2011). RELACIONES ENTRE ÉTICA PROFESIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL. Lima: UNM San Marcos.
- UV, S. (16 de septiembre de 2017). Uv Sistemas. Obtenido de Uv Sistemas: www.uv.mx/personal
- Villarreal, S. F. (2011). Factores Psicosociales y Socio Demográficos que influyen en el Rendimiento Laboral y su relación con la Motivación: Un caso. Monterrey, Nuevo león: Universidad autónoma de nuevo león.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO DE LAS MIPYMES EN LA CIUDAD GUADALUPE VICTORIA, DURANGO.

GEMMA VANESSA CUEVAS FAUDO, ¹ SANDRA LETICIA DAHER ACOSTA ² VICTOR SAMIR JAIK MORAN

RESUMEN:

El presente artículo, se basa en la investigación hasta el momento teórica, acerca de las necesidades de capacitación y asesoramiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Guadalupe Victoria, Durango. Con esta investigación se pretende determinar la situación de las empresas de ciudad, mediante un diagnóstico situacional, el cual nos permitirá identificar las áreas con necesidad de capacitación y asesoramiento. A demás de los más relevantes factores cualitativos y cuantitativos que hacen que una empresa pueda acceder a esta capacitación, el impacto social y económico, hacen que la capacitación sea necesaria. Existen además algunos problemas de índole cultural que impiden que las empresas quieran recurrir a un profesional para la solución de sus problemas y pérdidas.

Actualmente ya no se cuentan con muchos apoyos federales en este aspecto para las empresas. Sin embargo, se pueden mencionar algunos programas sociales que pueden apoyar, así como empresas privadas dedicadas a dar ese servicio. La consultoría es una excelente herramienta de gestión para las organizaciones, esto porque soluciona problemas específicos en diversas áreas de la empresa, y resuelve problemas organizacionales y administrativos; con ellos la empresa puede ahorrar costos.

Palabras clave: Capacitación, Asesoramiento, factores, costos.

INTRODUCCIÓN

La importancia de este artículo radica en dar a conocer, la forma en que la capacitación se lleva a cabo en las MIPYMES de la Ciudad de Guadalupe Victoria,

¹ Universidad Tecnológica de Durango, gemma.cuevas@utd.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de la Región de los llanos, sandra_daher@yahoo.com

Dgo. Y como esta puede ayudar a mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa. Analizando a las empresas nos pudimos dar cuenta, que no se está capacitando lo suficiente a los empleados y que se desconocen las regulaciones que existen al respecto, o no son respetadas. Por ello la intención es concientizar a las empresas sobre la importancia de la capacitación en todos los niveles y la importancia de tener un plan de trabajo o programa para ello.

Este se debe implementar a partir de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.

La actual situación del país y el desconocimiento de programas para tal efecto; hacen más difícil el contar con recursos para capacitar. La utilización efectiva de los recursos

humanos de una organización depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación y adiestramiento, tales como: detectar necesidades de capacitación, identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación, ejecución del programa de capacitación, la evaluación, control y seguimiento del mismo.

Todas las empresas deberían contar con una comisión mixta de capacitación y adiestramiento, así como de los planes y programas debidamente registrados ante la STPS y asignar un presupuesto anual único y exclusivo para el renglón de capacitación y adiestramiento.

Es importante también mencionar, que los clientes demandan cada vez una mejor atención y mejores productos, por ello es de vital importancia contar con personal capacitado para tal efecto.

MARCO REFERENCIAL.

“Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución

y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo.

Entre los beneficios destacan:

Calidad y mejora en las tareas,

- a) Reducción en tiempos y supervisión,
- b) Solución de problemas con diferente visión,
- c) Sensibilización ante nuevos retos,
- d) Desarrollo ético y motivación del personal,
- e) Creación de equipos de trabajo de alto desempeño,
- f) Seguridad y autoestima en los trabajadores,
- g) Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas.
- h) Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

La participación de las y los trabajadores en una Institución dista de ser estática; es dinámica, multidisciplinaria e interactiva, implica movilidad y cambios constantes, lo que precisa de nuevos aprendizajes, por la que nunca se termina de aprender; es por tanto una constante para las Instituciones, si éstas quieren ir a la vanguardia y mantenerse vigentes.

La capacitación tiene la dualidad de ser un derecho, pero también una obligación: ofrece desarrollo y demanda compromiso; permite mantenerse actualizado y requiere de tiempo y espacio que quiénes la reciben, para aprehender nuevas realidades.” (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2018)

“La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

Objetivos de la capacitación.

- 1.- Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- 2.- Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- 3.- Disminuir los riesgos de trabajo.
- 4.- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Tipos de capacitación.

La capacitación para su análisis, se ha conceptualizado tradicionalmente en dos aspectos fundamentales: primero, referido a la tarea del sector educativo para preparar y formar a las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral, lo que representa la capacitación para el trabajo.

El segundo aspecto, corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral del personal que desempeña un trabajo en la organización, por lo que se le denomina capacitación en el trabajo; modalidades que se detallan a continuación.

- A. Capacitación para el trabajo.- Es la dirigida por un profesor, a jóvenes en formación académica, impartida por instituciones educativas públicas o privadas, con el propósito de que los alumnos acumulen conocimientos teóricos impartidos en base a programas educacionales de carácter general. El resultado de la formación, se mide en función del contenido del aprendizaje y por el resultado de los exámenes que presenta el educando, lo que le permite obtener una calificación y grado académico.
- B. Capacitación en el trabajo.- Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación. La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización. El aprendizaje lo lleva a cabo un instructor o en su caso el supervisor del propio centro de trabajo y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad laboral, así como en la productividad y calidad de la empresa.

Ahora bien, existen otras variables que impactan en el desarrollo de los centros de trabajo y corresponden a las acciones que realizan las empresas para contribuir a la formación integral del individuo, entre las que se pueden referir:

- A. Educación Formal para Adultos, que es el esfuerzo llevado a cabo para apoyar al personal en su desarrollo, orientado hacia la educación escolarizada. Integración de la Personalidad, son las actividades organizadas, o eventos que mejoran las actitudes del personal hacia sí mismos y sus grupos de trabajo.
- B. Actividades Recreativas y Culturales, son actitudes de esparcimiento necesario, que favorecen la integración del trabajador con el grupo laboral y su familia, así mismo le desarrollan la sensibilidad y la creación intelectual y artística.

Organización y Operación del Proceso Capacitador

- A). Análisis Situacional
- B). Detección de Necesidades
- C). Plan y Programas de Capacitación
- D). Operación de las Acciones de Capacitación
- E). Evaluación y Seguimiento de la Capacitación

Calderón y Castaño (2005, p. 762) parten desde la revolución industrial, con la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales, dando origen a un estado en el cual la empresa hizo posible un proceso de generación y estructuración de experiencia gerencial relativamente avanzada, fue entonces cuando se hizo importante determinar y escribir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones, por lo cual los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma práctica para dirigir y controlar la empresa. Frederick Taylor (1911) propone la Organización Científica del Trabajo, a través de los criterios técnicos y metodológicos básicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la producción en la fábrica, principalmente en campos como productividad y eficiencia en las fábricas y talleres. (Calderón y Castaño, 2005, p. 762). La posguerra permitió la rápida expansión de las empresas, gracias a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de las industrias, el comercio y las finanzas mundiales. Lo anterior trajo una serie de

oportunidades particularmente favorables para la demanda de ser vicios de consultoría de empresas. (Calderón y Castaño, 2005, p. 762).

El empleo de consultores en organizaciones, privadas y públicas ha permitido aumentar la competitividad, tanto a nivel empresarial, como de clientes. Al respecto, existen básicamente tres perspectivas que identifican la consultoría como: un ser vicio, un proceso y un enfoque. Es de aclarar que puede existir una cuarta postura que tiene que ver con las asociaciones e instituciones propias del tema, tal como se analiza a continuación: En primer lugar en lo concerniente a la definición de consultoría, autores como Andrade (2007) y Kubr (1986) la consideran como un ser vicio que tiene por función auxiliar a la organización en el análisis y solución de problemas de la vida práctica, los cuales aplican a diversos sectores de la economía. Bustelo y García (2000, p. 6) expresan que “la consultoría es un servicio de apoyo a las empresas para diseñar políticas de gestión de la información, definir estrategias para su implantación, proponer soluciones o actuaciones concretas en la materia” Ahora bien, Greiner y Metzger (1983, p. 6) consideran este proceso como “un ser vicio profesional de ayuda al desenvolvimiento de las organizaciones, por personas entrenadas y calificadas que asisten, en forma objetiva e independiente, a una organización o cliente con el objetivo de identificar y analizar problemas administrativos, recomendar soluciones, y ayudar cuando sea solicitado la implantación de las mismas” Igualmente, Orlickas (1998) y Block (1991) presentan una visión basada en el fortalecimiento de determinada prestación de ser vicio, mediante un profesional calificado, conocedor de un tema, obviamente, bajo una remuneración de un proyecto para un determinado cliente. También para Larry Greiner y Robert Metzger (1983, p.16), la consultoría es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a organizaciones, mediante tareas como detección de problemas de gestión, análisis, recomendaciones y soluciones a los mismos. López y otros (2010, p. 152) afirman que la consultoría “es un ser vicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos”. Este concepto

tiende a identificar a la consultoría como un servicio prestado por una persona con amplio conocimiento, criterio y capacidad para tomar decisiones basadas, en la experiencia adquirida. En segundo lugar se encuentra la perspectiva de proceso en la consultoría. Para Schein, citado por Becerra (2002, p. 16) la consultoría es un ciclo de ayuda organizacional, en donde existe la relación cliente-consultor; en esta misma línea Miranda y Vitta (2008, p. 5) la definen como “el conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos de los procesos que se presentan en el ambiente y a influir sobre ellos”. Viadu y otros (2006) la conceptúan como una secuencia para proporcionar ayuda sobre el contenido, el proceso y la estructura de tareas en que el consultor cumple, únicamente la labor de asesor. Milan Kubr (1994) la considera como método de mejoramiento de las prácticas de gestión; además, dilucida lo que es un proceso de consultoría en relación con la profesionalización de la actividad misma. Para el profesor Antornosi (2010, p.48) es un “proceso que proporciona ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras cuando la persona que la ofrece no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea, sino que colabora con quienes lo son”. En tercer lugar aparece la perspectiva de la consultoría basada en el consultor; tiene la tarea de identificar la función del sujeto de la consultoría antes que el objeto mismo; al respecto, Parreira (1997, p.12) expresa el concepto en términos de proporcionar, dar, solicitar y pedir conceptos, opiniones, estudios de un experto para que auxilie y oriente un trabajo administrativo; a su vez Edna Rodríguez (2002) la considera como la contratación de un profesional, promotor de cambios, dado que las soluciones deben llegar mediante procesos de percepción de una realidad en términos de conocimiento y especialización propias de expertos, que para este caso es el consultor, es por este motivo que Lozano (2009, p. 216), manifiesta que “la consultoría es un hecho que requiere de una gran habilidad en el manejo de aspectos específicos reconocidos por los expertos”. También De Padua y Duarte (2005) afirman que el quehacer del consultor es mostrar a la empresa como aquel lugar en donde los miembros necesitan subsanar dificultades, pasando del discurso a prácticas efectivas; por tanto, los gerentes deberán demostrar su

liderazgo para resolver problemas de la compañía en términos de una buena gestión empresarial.

En el último año, cinco de cada 10 mexicanos (53%) han participado en algún programa o curso de capacitación en sus empresas, lo que les permitió mejorar sus habilidades, revela un estudio realizado por De las Heras Demotecnia.

El reporte detalla que con estas capacitaciones, 71% de los empleados aseguró que esas enseñanzas eran lo que necesitaban para seguir creciendo en sus puestos. Además, 83% de los encuestados indicó que en las empresas donde laboran les han ofrecido cursos de capacitación.

Las capacitaciones laborales son primordiales en la actualidad por lo que las empresas están enfocándose cada vez más en uno de sus pilares más importantes: sus empleados.

Por ejemplo, en Estados Unidos las empresas invierten en promedio 91,000 millones de dólares en capacitación del personal, lo que equivale a más de 1,000 dólares por cada miembro del personal capacitado.

En Latinoamérica, sólo uno de cada 10 trabajadores ha recibido algún tipo de formación en el último año, cuando en promedio, los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) capacitan a cinco de cada 10 empleados.

A pesar de que la capacitación estuvo relacionada con las actividades que realizan en su labor diaria (94%), en total 70% de los encuestados dijo que al terminar dichos cursos no recibieron aumento de sueldo o un nuevo puesto.

Entre los beneficios de la formación laboral están:

1. • Aumento en la productividad (32%)
2. • Mejora en la actitud y el ambiente de trabajo (30%)
3. • Crecimiento profesional del empleado (12%)
4. • Disminución de riesgos laborales (7%)
5. • Aumento en el prestigio de la empresa (3%)

Por otro lado, destacó que 43% de las personas activamente económicas nunca ha recibido capacitación laboral. De ellos, 36% aseguró que esto ha sido porque su trabajo no lo requiere, 13% cree que es por los altos costos, 12% piensa que para

las empresas no son necesarias, y sólo 8% dijo que por falta de interés de la organización hacia los trabajadores. (El Economista, 2019).

MARCO LEGAL.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos indica las obligaciones que el empleador tiene de surtir capacitación y adiestramiento al trabajador, ya sea dentro o fuera de su horario de trabajo, tales como: a) “La Federación, los estados y los municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 2, apartado B, fracción II), y b) “La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 18). Así también, el empleado tiene como deber capacitarse dentro de la empresa, lo señala el artículo 123, apartado A, fracción XIII de la Constitución Política mexicana, donde expresa que: “Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación”.

La Ley Federal del Trabajo, hace referencia a la capacitación y el adiestramiento que dispone la Carta Política en el capítulo III bis: “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad” (art. 153-A).

Toda empresa pública o privada está en la obligación de facilitar a sus trabajadores capacitación, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, se debe fijar este derecho del empleado en el reglamento interno de cada empresa.

Aunque no exista un contrato de trabajo claramente definido rige la ley en mención (Aguilar-Morales, 2010).

Son varios los artículos de la Ley Federal del Trabajo (LFT) que se refieren a la capacitación y adiestramiento. El artículo 3o. consagra el interés social de promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. El artículo 25, fracción VII, señala que los trabajadores deben ser capacitados y adiestrados en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en las

empresas, conforme a lo dispuesto por la LFT. El artículo 159 habla de la cobertura escalafonaria. Se adapta el trabajo de menores a las nuevas reglas de la capacitación y el adiestramiento; se modifican las reglas concernientes a los contratos colectivos para incluir la formación profesional y se incluye en la LFT el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Consagrando en un capítulo III bis (artículo 153) lo referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

La Dirección General de Inspección del Trabajo (DGIT) de la STPS es la responsable de vigilar el cumplimiento de todas las disposiciones laborales, entre las que se encuentran las relativas a la impartición de la capacitación (STPS, 2008). Debido a sus escasos recursos, la DGIT ha decidido concentrar sus acciones en los asuntos que considera prioritarios, tales como el cumplimiento de las normas sobre condiciones laborales, por lo que no ha podido atender todas sus responsabilidades referentes a las obligaciones patronales en materia de capacitación. Aun en los asuntos considerados prioritarios, esta dependencia no ha podido evitar que se violen de manera generalizada las disposiciones laborales, como se ilustra con la existencia de 47% de los trabajadores subordinados sin seguridad social (INEGI, 2013b).

Si en general esta dependencia carece de mecanismos eficaces para detectar el incumplimiento o para exigir que se cumpla la obligatoriedad de las normas laborales, la situación es todavía más grave en el caso de la capacitación en el trabajo.

Hasta mayo de 2014, la Dirección General de Capacitación (DGC) ha sido la responsable de diseñar, implementar y operar los procedimientos y trámites para que las empresas cumplan la normatividad en materia de capacitación en el trabajo⁴. Para ello, registra todos los planes de capacitación y adiestramiento que hayan acordado las empresas con sus trabajadores (STPS, 2008).

Además, integra un padrón de todos los trabajadores que hayan sido capacitados por las empresas. A pesar de que la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores ha existido por más de cuatro décadas, su nivel de cumplimiento todavía es reducido. Para fines de 2012, únicamente el 68% de los patrones

inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro Social (sector formal de la economía) habían registrado el cumplimiento de sus obligaciones legales en materia de capacitación y adiestramiento ante la STPS⁵.

Por otra parte, en julio de 2013 únicamente 5 millones de trabajadores estaban integrados al Padrón de Trabajadores Capacitados, lo que representa 30% de los trabajadores permanentes inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro Social (trabajadores formales) y sólo 10% de los 50 millones de trabajadores ocupados del país (STPS, 2013d).

Además, se debe tener presente que la inscripción en el Padrón de Trabajadores Capacitados es un cumplimiento formal que no necesariamente implica que los inscritos cuentan con las competencias laborales documentadas, ya que no existe algún tipo de examen o mecanismo de verificación. El bajo cumplimiento de la obligación patronal de capacitar se confirma con información para 2009 de la última Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo (ENECE), la cual reporta que sólo 35% de la población económicamente activa ha sido capacitada en el trabajo en algún momento de su vida laboral (STPS, 2013c).

Como parte de sus acciones de apoyo a la FPC (formación profesional y capacitación), la DGC organizó a fines de 2009, y mantiene hasta el presente, el Observatorio de la Capacitación, que es un portal de internet que enlista las instituciones públicas y privadas que ofrecen cursos y becas de capacitación, lo que facilita la búsqueda de opciones de FPC, a la vez que orienta a los empresarios en el cumplimiento del registro de sus obligaciones legales (STPS, 2012b).

Con el fin de integrar la información que se presenta en el Observatorio de la Capacitación se conformó un Grupo Técnico, en el que participan:

i) Organismos empresariales, tales como Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), Cámara Nacional la Industria y Transformación (CANACINTRA), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Asociación Mexicana de Capacitación de Personal Empresarial (AMECAP) y Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMMJE).

ii) Confederaciones sindicales, tales como el Congreso del Trabajo (CT), la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC).

iii) Dependencias del sector público, tales como Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Secretaría de Economía (SE), Secretaría de Turismo (SECTUR), Secretaría de la Función Pública (SFP), Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) e Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA-RURAL).

Entre 2009 y 2013, se han incluido 10.248 cursos en el Portal (85% del sector privado y el 15% del sector público). La propia DGC clasificó a los cursos de acuerdo a su orientación, reportando que 40% tenían contenidos de desarrollo humano, 20% de calidad y productividad, 15% de administración y finanzas y 25% de educación básica, informática y formación de instructores (STPS, 2013e).

PROCESO METODOLÓGICO.

Esta investigación es del tipo cualitativo, con un alcance documental y descriptiva. Consistió básicamente en la revisión de varias fuentes primarias y secundarias como son; bibliográficas y electrónicas, consultas en revistas logísticas tanto físicas como virtuales y las actuales leyes, normas y políticas del gobierno de México en específico de la STPS.

DESARROLLO

Actualmente en las empresas de la ciudad de Guadalupe Victoria, Dgo. Se cuentan con empresas que en su mayoría son Micros, Pequeñas y Medianas empresas. En estas se ha detectado, que existen necesidades de capacitación en diferentes rubros de la misma, esto debido a que la mayoría de estas, cuentan con personal que no ha sido capacitado para el puesto que desempeña.

Esto se ha podido detectar gracias a las residencias profesionales que se hacen de los alumnos de la carrera de Ingeniería en Administración del Instituto Tecnológico Superior de la Región de los Llanos.

En los proyectos de residencia, y fungiendo como asesores se puede ver, el poco interés que tiene los empresarios de la región en contratar personal calificado o bien

capacitarlo de acuerdo a su puesto. Incluso se pudo detectar que no contratan a los egresados del instituto y no aplican los proyectos de residencia que se les aplica para la resolución de sus problemas, esto debido al desconocimiento que tiene los propios dueños, acerca de los beneficios de la capacitación y del contratar personal calificado.

Los altos costos, el despilfarro, el poco uso de las tecnologías de información y comunicaciones, dan muestra de que existe una necesidad muy grande de capacitación en las mismas. Aunado a esto, se desconocen los programas gubernamentales que puedan apoyar en este rubro a los microempresarios.

Por ello se inicia esta investigación, por medio de un diagnóstico situacional, el cual permitirá conocer hasta qué grado es la necesidad de capacitación en las empresas de Guadalupe Victoria, Dgo.

En entrevista con la técnica habilitada, la Ing. Elizabeth Vargas se indagó acerca de los despachos de asistencia técnica en la Región de los Llanos del estado de Durango. Los cuales cubren las necesidades de capacitación y asesoramiento de la mayor parte de los proyectos en la rama productiva y agrícola.

El Centro de Asistencia Técnica Agropecuaria Victoria S.P.R. de R.I. propiedad de la Ing. Vargas ha estado en operación desde el año 2,001 y se constituyó como sociedad en el año 2,006; esto lo convierte en el despacho con mayor trayectoria y cantidad en horas de capacitación y asesoramiento en la Cd. de Guadalupe Victoria. Algunos de los servicios que se ofrecen son el asesoramiento para la formulación de proyectos productivos, la obtención de recursos provenientes de programas estatales y federales, la capacitación en temas diversos, el seguimiento de la operación en los negocios beneficiados. Al momento, su principal fuente de ingresos está relacionada con la asesoría y ejecución de los programas agropecuarios en particular los operados por la Comisión Nacional de Zonas Áridas (CONAZA). Es relevante también aclarar que en la actualidad no existe una agencia similar que proporcione servicio en esta área.

En el contexto del municipio, los cursos de capacitación para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), está generalmente enlazada con la obtención de apoyos y créditos estatales y federales. Es por esta razón que la información

referente a los proyectos productivos aprobados, revela hechos de importancia para el tema que se aborda.

Muestra de ello es la presencia de los programas de la extinta Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural Pesca y Alimentación (SAGARPA), hoy Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), que exigen al menos dos cursos de capacitación con una duración de ocho horas cada uno por capacitando, es decir 16 horas para cada grupo conformado por 30 a 40 personas, esto representa entre 480 y 640 horas respectivamente. Estas horas totales se repiten en cada uno de los 10 proyectos que aproximadamente se aprueban en la Región cada año. Los temas que se abordan durante estas capacitaciones se adaptan de acuerdo al sector productivo del proyecto; prefiriendo los temas técnicos e incluso primeros auxilios para los proyectos agropecuarios y los temas contables para los proyectos productivos e industriales.

Los hallazgos encontrados durante la entrevista se relacionan con la falta de interés en la capacitación que, a juicio de la entrevistada, está presente en Guadalupe Victoria. Razón por la cual, desde el año 2,012 su empresa no brinda servicios de esta naturaleza a excepción de los ya mencionados proyectos agropecuarios y productivos.

Cabe señalar que el extinto Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) era el conducto por el cual se distribuía el presupuesto destinado al fomento de nuevos negocios; estos nuevos negocios tenían necesidades muy específicas de capacitación y asesoramiento. Sin embargo, en el caso del Centro de Asistencia Técnica Agropecuaria Victoria los proyectos productivos financiados mediante el INADEM se redujeron drásticamente a partir del año 2,015. Último año en el cual esta agencia asesoró y dio seguimiento de manera continua a los proyectos productivos.

Algunas de las razones que explican la carencia de programas apoyos federales que la entrevistada manifestó es lo poco atractivo que resulta a otros técnicos y al propio gobierno destinar recursos a un municipio que no se considera con marginación a excepción de la comunidad Dos de Abril.

RESULTADOS

En esta investigación, se pudo observar, que existen pocos apoyos en materia de capacitación para empresarios; tanto en el ramo comercial, como en el agropecuario.

Es interesante mencionar que según cálculos de la Agencia Victoria sólo el 10% de los proyectos beneficiados mediante programas federales, han logrado sobrevivir después de 4 años de operación; en la actualidad solamente se reconocieron alrededor de 7 MIPYMES que recibieron, asesoramiento, capacitación y seguimiento. No obstante la Ing. Vargas atribuye a otros factores la alta tasa de fracaso entre los cuales se pueden listar: la pérdida de interés del microempresario que al ver la posibilidad de desviar recursos prefiere invertirlos en el pago de deudas o compra de bienes no relacionados con el negocio; así como los altibajos en la situación económica nacional.

Por ello, es necesario también, que los empresarios conozcan los beneficios de tener personal capacitado y calificado, pues solo así, se puede mejorar la productividad de la empresa para hacerla más productiva y eficiente. Además debe tener una adecuada administración de los recursos, por lo que solo lo logrará con una capacitación y adiestramiento continuo de su personal.

El adecuado desarrollo de las políticas y programas de formación profesional depende, considerablemente, de la participación de los actores sociales.

La participación de las organizaciones de empleadores, así como de las de los trabajadores, son fundamentales para garantizar el derecho a la formación profesional. Siendo la negociación colectiva un espacio de diálogo para la elaboración de programas en materia de formación profesional, ya sea en el ámbito de la empresa, rama industrial o nacional.

De esta investigación, también resultan varias preguntas que servirán para continuar con esta investigación.

¿La empresa cuenta con un plan o programa de capacitación? ¿La empresa cuenta con un presupuesto de capacitación?, ¿Existe un responsable que dé seguimiento a la capacitación? ¿La empresa mantiene un vínculo con la STPS y sus programas de capacitación? ¿La legislación en materia de capacitación, es fácil de cumplir?

¿Qué actividades se realizan en materia de capacitación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de capacitar para la empresa?

CONCLUSIONES

Concluyendo la investigación, se puede decir que, la formación profesional (capacitación y adiestramiento) debe ser un instrumento fundamental de las políticas públicas para garantizar el ingreso al empleo, la permanencia en el mismo o la reconversión en otra actividad en caso de pérdida de empleo. Sin embargo, son pocos los programas que se tiene al momento de apoyo a la capacitación en las empresas de Guadalupe Victoria. En tal sentido, cada vez se va a presentar una vinculación mayor entre el derecho del trabajo y el derecho de la formación profesional en la medida en que este último aparece antes de que una persona ingrese al mercado de trabajo, y al mismo tiempo acude en su auxilio ante la pérdida de empleo.

Los empresarios, deben comenzar por ser capacitados, para que sepan qué necesidad de capacitación real tiene en su empresa. Y qué tipo de capacitación necesitan sus empleados, de tal forma que se disminuyan sus costos de operación y administrativos. Además de aprovechar a los alumnos egresados de instituciones de nivel superior, para que les resuelvan problemáticas que ellos no suelen ver debido a la falta de calificación en los puestos de la empresa o la poca experiencia en el ramo.

El derecho del trabajo no puede prescindir de la formación profesional, ya que será uno de sus institutos protagónicos, por varias razones: el reconocimiento de la existencia de un derecho a la formación profesional como un derecho fundamental; porque la formación profesional es un presupuesto de la empleabilidad; porque la formación profesional es un instrumento económico que mejora la productividad-competitividad de la empresa; asimismo, entre otras razones, porque la formación profesional es un campo fértil para el diálogo social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato. (s/f, s/f s/f). La función de la capacitación en las empresas. Retrieved from SEGOB Guanajuato: http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- El Economista. (2019, Junio 10). El Economista. Retrieved from Apoyo al Empleo: <https://www.economista.com.mx/empresas/Cinco-de-cada-10-empleados-mexicanos-se-han-capacitado-en-el-ultimo-ano-de-acuerdo-con-De-las-Heras-Demotecnia-20190610-0039.html>
- Kanahuati, G. (2013, Octubre 28). Negocios. Retrieved from Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/capacitacion-respuesta-urgente-ante-la-globalizacion/>
- NU. CEPAL. División de Desarrollo Económico. (2014, Agosto). Publicaciones. Retrieved from Naciones Unidas CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36950-formacion-profesional-capacitacion-mexico>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2018, Junio 13). Gobierno de México. Retrieved from Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo: <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Servicio Nacional de Empleo. (n.d.). Capacitación para el autoempleo (Bécate). Retrieved from Gobierno de México: <https://www.empleo.gob.mx/sne/capacitacion-autoempleo-becate>
- Urbina, É. (2017, Diciembre 13). Industrias. Retrieved from Manufactura: <https://manufactura.mx/industria/2017/12/13/126-de-las-empresas-capacitan-a-su-personal>
- Vargas, E. (2019, Septiembre 30). Capacitación en el municipio de Guadalupe Victoria. (G. V. Cuevas Faudoa, S. L. Daher Acosta, & V. S. Jaik Morán, Interviewers)

CONDICIONES LABORALES Y SU INFLUENCIA CON LA CALIDAD DE VIDA DE TRABAJADORES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA REGIÓN DE XALAPA, VER, MÉXICO. PERIODO 2019-2022

DANIEL PÉREZ SOTO ROMERO¹. MILAGROS CANO FLORES²

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo identificar las condiciones laborales con mayor influencia en la calidad de vida de los trabajadores del sector industrial de la ciudad de Xalapa, Ver. La población se integra por seis empresas del ramo industrial establecidas en la ciudad. Para ello se diseñará un instrumento de recolección de información, basado en los instrumentos existentes, principalmente en el Cuestionario básico y criterios metodológicos para las Encuestas sobre Condiciones de Trabajo, Empleo y Salud en América Latina y el Caribe, desarrollado por Benavides, Merino-Salazar, et-al. Se espera que los resultados arrojen una relación entre las condiciones laborales, tales como jornada laboral, vacaciones, licencias, seguridad, higiene, ergonomía, Psicosociales y de salud, y las dimensiones que componen el constructo de calidad de vida.

Palabras clave: Calidad de vida; Condiciones laborales; Sector industrial.

ABSTRACT

This research aims to identify the working conditions with the greatest influence on the quality of life of workers in the industrial sector in Xalapa. The population is made up of six industrial companies established in the city. For this purpose, an information collection instrument will be designed, based on the existing instruments, mainly in the, Cuestionario básico y criterios metodológicos para las Encuestas sobre

¹ Universidad Veracruzana dperezsotor@gmail.com

² Universidad Veracruzana milagros.canoflores@gmail.com)

Condiciones de Trabajo, Empleo y Salud en América Latina y el Caribe developed by Benavides, Merino-Salazar, et-al. The results are expected to show a relationship between working conditions, such as working hours, vacations, licenses, safety, hygiene, ergonomics, psychosocial and health, and the dimensions that make up the quality of life construct.

Key words: Quality of life; Labor conditions; Industrial sector.

A continuación se presenta la estructura perteneciente al presente protocolo de investigación:

Objetivo General

Identificar las condiciones laborales con mayor influencia en la calidad de vida de los trabajadores del sector industrial de la región de Xalapa, Ver.

Objetivos específicos:

- Conocer la teoría actual en materia de condiciones laborales y de calidad de vida
- Analizar el estado de arte de los constructos antes mencionados
- Analizar las condiciones laborales actuales en México y la región
- Determinar las dimensiones de la calidad de vida que pueden ser medidas para este proyecto
- Estudiar la relación entre las variables señaladas
- Formular propuestas y conclusiones

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

México cuenta con condiciones laborales deficientes en comparación con otros países del mundo, dentro de las que destacan los periodos vacacionales, jornada laboral y licencias por paternidad. Resultaría importante conocer más información sobre la situación de otras condiciones laborales en nuestro país, tales como seguridad laboral, higiene, salud en el trabajo entre otras. Y al mismo tiempo identificar si estas condiciones laborales tienen relación con los bajos niveles de calidad de vida en México, expuestos en el apartado antecedentes, del presente documento.

Pregunta de investigación

¿Qué condiciones laborales se relacionan en las dimensiones que componen la calidad de vida, en trabajadores del sector industrial de la ciudad de Xalapa, Ver?

ANTECEDENTES

Hoy en día, tocar el tema laboral en nuestro país resulta muy complejo. Es fácil encontrar personas que dicen estar inconformes con las condiciones en que laboran; salario, jornada laboral, vacaciones, entre otras variables son mencionadas al momento de hablar sobre el trabajo.

Luis Durán, Presidente de la Comisión de Educación de COPARMEX, señala que “en 2018, la escasez de talento global llegó a su mayor nivel en 12 años: de acuerdo con Manpower, 45 por ciento de las empresas reportaron dificultades para encontrar el talento adecuado, y en nuestro país esta cifra fue de 50 por ciento” (Durán, 2019). Pero este problema no solo lo enfrentan los empleadores, sino también los trabajadores experimentan cada día más dificultades para encontrar un trabajo que satisfaga sus necesidades, no solo económicas sino también profesionales.

La Universidad del Valle de México (UVM) realizó un estudio en 2017 en donde se pudo observar que el 90 por ciento de las personas entre 36 y 45 años están satisfechos o muy satisfechas con su trabajo, en comparación con 76 por ciento de los individuos de 18 a 25 años. También, de acuerdo con este estudio, “los empleados consideran que las empresas deben ser más flexibles e innovadoras sobre las condiciones que ofrecen porque las generaciones y perfiles que conviven dentro de una empresa son diversas. Los programas de trabajo desde casa y la flexibilidad de horarios parecen cobrar cada vez mayor relevancia para atraer y retener el talento” (UVM, 2017).

La idea anterior resalta la importancia de iniciar una reflexión sobre las condiciones laborales actuales. En este tenor, y retomando las conclusiones del estudio de UVM (2017), donde se menciona la necesidad de horarios flexibles y trabajo en casa, resulta interesante conocer un estudio realizado por la OCDE (2018), donde se menciona que los trabajadores mexicanos son los que más horas dedican al año a su trabajo, entre los miembros de esta organización. Según el estudio mencionado, los mexicanos destinan 2255 horas al año a sus actividades

laborales, lo que significa 43 horas por semana. A pesar de esto, México registra los niveles más bajos de productividad de estos 35 países. Es posible mencionar que muchos estudios concuerdan en el impacto negativo de las largas jornadas laborales, en algunos parámetros de la calidad de vida. Corredor (2016), menciona que uno de los factores más negativos en el deterioro de la salud de los trabajadores son las excesivas horas de trabajo, en particular las mal distribuidas o las nocturnas. Para Martínez (2018) la falta de flexibilidad laboral aumenta el agotamiento físico y mental que sufren los trabajadores por la falta de descanso, entre una jornada y otra.

Ser uno de los países que más horas trabaja podría no ser del todo negativo, si existieran otras condiciones que propiciaran un balance en la vida de los trabajadores. Por ejemplo, los periodos vacacionales, los ingresos u otro tipo de prestaciones que hicieran que la poca flexibilidad exhibida en horarios laborales valiera la pena. Al consultar información sobre este tema, es posible identificar que México es uno de los países del mundo con el periodo vacacional más corto (Milenio, 2017). Este artículo del periódico Milenio publicado en 2019 y ratificado con la información del Convenio sobre las vacaciones pagada de la Organización Internacional del Trabajo (2019) informa que “mientras que en México un trabajador tiene seis días de vacaciones pagadas por el primer año, en Brasil se garantizan 30 días, en Bélgica 24 días, en Hungría 20 días y en Suecia cinco semanas”

Otra condición laboral, que puede resultar de gran importancia analizar, son las licencias por maternidad/paternidad. En el caso de las licencias por paternidad, México es uno de los países más rezagados ya que nos encontramos “por debajo del periodo promedio de los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en el permiso que se otorga a los padres trabajadores por el nacimiento de sus hijos.” (Early Institute, 2019). La Ley Federal del Trabajo (2019) dicta que los hombres trabajadores tienen derecho a 5 días de licencia por paternidad con goce de sueldo, en caso de nacimiento o adopción. Mientras que en países como España e Inglaterra los padres gozan de dos semanas, o en Suecia y Noruega donde cuentan hasta con diez semanas de licencia por paternidad. (OCDE, 2016)

Otro factor de importancia en donde México también se encuentra evaluado de forma negativa es en Calidad de Vida. De acuerdo con información del estudio ¿Cómo va la vida? (OCDE, 2017), México presenta resultados negativos en la mayoría de los indicadores que esta organización toma en cuenta para la evaluación de la calidad de vida. Una de las jornadas laborales más largas, los ingresos más bajos de trabajadores de tiempo completo, los índices de violencia más altos, los peores resultados en materia de vivienda, los niveles más bajos en educación.

En materia de salud, México se encuentra por debajo del promedio de la OCDE, con una esperanza de vida cinco años menor que el promedio en esta organización. E incluso factores sociales, ya que solo el 80% de los mexicanos dicen tener un amigo o pariente en quien confiar cuando lo necesiten, en comparación con el promedio de la OCDE de 89%.

JUSTIFICACIÓN

Realizar esta investigación trae consigo beneficios en lo académico, social y profesional, mismos que se expresan a continuación.

En lo social, conocer los factores influyentes de las condiciones laborales y en la calidad de vida, es de suma importancia para proponer mejoras a las condiciones actuales en materia laboral, así como en los usos y costumbres del área directiva, y buscar alinearlas a las necesidades actuales de la sociedad y de las organizaciones.

En caso de aceptar la hipótesis planteada, este proyecto sentará las bases para la búsqueda de la calidad de vida de las personas, desde el ámbito laboral. Así mismo, con la difusión de los resultados de esta investigación se buscará comenzar un proceso de humanización de la alta dirección de las organizaciones, es decir, iniciar un proceso, donde los directivos se interesen en atender las necesidades de su equipo de trabajo y con esto también buscar mejores resultados en sus respectivas áreas laborales.

Por otro lado, según la RAE (2018), la Calidad de Vida se refiere al “Conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida”. Como puede observarse, esta definición es muy sencilla, pero a la vez, es subjetiva, puesto que

se pueden presentar dificultades al momento de decidir a qué se refiere con “hacer agradable y valiosa la vida “y aún más al definir el conjunto de condiciones que lo permiten. Al tratarse de un concepto difícil de definir, resulta por conducente, difícil de evaluar. Situación a la cual se han enfrentado los estudiosos del tema desde hace algunos años. Por lo tanto, desde lo académico, este proyecto busca aportar conocimientos para el estudio del concepto de Calidad de Vida y la forma en la que éste puede ser medido.

Para el estudio de la alta dirección de organizaciones, este proyecto es de gran utilidad, debido a la necesidad actual de adaptar las condiciones laborales a las nuevas necesidades de los trabajadores. Y al mismo tiempo, servir como aporte para la toma de decisiones de los altos directivos en materia laboral.

METODOLOGÍA

1. Hipótesis

Para este proyecto se establece la siguiente hipótesis:

- H0: Las dimensiones que componen las condiciones de empleo y las condiciones de trabajo, no tienen una relación con la calidad de vida de los trabajadores, del sector industrial de Xalapa, Ver.
- H1: Las dimensiones que componen las condiciones de empleo y las condiciones de trabajo, tienen una relación con la calidad de vida de los trabajadores, del sector industrial de Xalapa, Ver.

2. Variables de estudio

A continuación, se presentan las variables que se pretenden utilizar en este proyecto, su definición y sus dimensiones.

Tabla 3 Variables de estudio

Variable	Definición ****	Dimensiones
Condiciones laborales	“La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.” (Pérez-Porto & Merino, 2014)	1.- Condiciones de empleo <ul style="list-style-type: none"> • Jornada laboral • Vacaciones/días feriado/incapacidades • Ingresos • Puesto 2. Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Higiene • Ergonomía • Psicosociales • Salud • Recursos y actividades preventivas
Calidad de Vida	“La Calidad de Vida puede ser establecida objetivamente mediante indicadores biológicos, sociales, materiales, conductuales y psicológicos, los que sumados a los sentimientos subjetivos sobre cada área pueden ser reflejados en el bienestar general” (Urzúa & Zaqueo, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Vivienda • Ingresos • Empleo • Salud • Comunidad • Educación • Medio ambiente • Seguridad • Compromiso cívico • Satisfacción con la vida • Balance Vida-Trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en la consulta bibliográfica

3. Sujetos de estudio

Trabajadores del sector industrial, de la ciudad de Xalapa, Ver.

4. Muestra

Se realizará un muestreo estratificado con un total de 20 empresas establecidas en la región Xalapa, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 4 Empresas industriales en la región Xalapa

Localidad	No. De empresas
Xalapa	6
Xico	2
Emiliano Zapata	4
Banderilla	2
Coatepec	5
Naolinco	1
Total	20

Fuente: Elaboración propia.

Se realizará un muestreo al azar. El número de empresas dependerá de las que se encuentren en disposición de participar.

5. Técnicas e instrumentos

Instrumento elaborado con base en el Cuestionario básico y criterios metodológicos para las Encuestas sobre Condiciones de Trabajo, Empleo y Salud en América Latina y el Caribe, desarrollado por Benavides, Merino-Salazar, et-al.

6. Proceso

Tanto la fundamentación teórica como el marco contextual se realizarán mediante investigación documental. La recolección de datos se llevará a cabo mediante la aplicación del instrumento de recolección, en los lugares de trabajo de los sujetos de estudio y en los horarios que indiquen los responsables de las empresas.

Para realizar el procesamiento de los datos en la presente investigación, se utilizarán dos herramientas principales. El software LibreOffice Calc, mediante el cual se realizarán análisis estadísticos de nivel básico. Mientras que, para el procesamiento más complejo, donde LibreOffice no cuente con funciones para ello, se utilizará el software JASP Stats. Impactos esperados

- Impacto Científico: Aportar conocimiento teóricos al concepto de Calidad de Vida
- Impacto social: En caso de aceptar la hipótesis planteada, este proyecto sentará las bases para la búsqueda de la calidad de vida de las personas, desde el ámbito laboral. Así mismo, con la difusión de los resultados de esta investigación se buscará comenzar un proceso de humanización de la alta dirección de las organizaciones, es decir, iniciar un proceso, donde los directivos se interesen en atender las necesidades de su equipo de trabajo relacionadas con la calidad de vida y con esto, también buscar mejores resultados en sus respectivas áreas laborales.

RESULTADO FINAL ESPERADO

Identificación de las dimensiones de las condiciones laborales que pueden ser consideradas relevantes por su influencia en la calidad de vida de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, D., Cierra, O., & Carlos, A. (2013). VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. *Invenio*, 145-163.
- BBC Mundo. (25 de abril de 2018). BBC Mundo. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/institucional-43872427>
- Beltrán, M. (2016). Calidad de vida laboral en una muestra de trabajadores mexicanos y su relación con factores socio-demográficos. Ciudad Universitaria: UNAM.
- Benítez, I. (2016). LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA. *Papeles del Psicólogo*, 69-73.
- Cruz, V. (2017). La calidad de vida laboral y el estudio de recurso humano: una reflexión sobre su. *Pensamiento y Gestión*, 58-82.
- Durán Gamba, M. (2017). Influencia de la Jornada Laboral (JL) en la Calidad de Vida (CV) del Trabajador y en la Calidad de Vida Laboral (CVL). Santo Tomás: Universidad de Santo Tomas.
- Durán L. (2019) Condiciones laborales en México. COPARMEX
- El Economista. (09 de febrero de 2018). Mexicanos destinan 2,255 horas al año a su trabajo. *El Economista*.
- Early Institute (2019) México, rezagado en Permisos de Paternidad entre los países de la OCDE. Obtenido de: <https://earlyinstitute.org/enfoque-early/mexico-rezagado-en-permisos-de-paternidad-entre-los-paises-de-la-ocde/>
- Gómez, C., & Ponce de León, E. (2010). Modelo integrativo de la calidad de vida laboral. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 113-129.
- Granados, P. (2011). Calidad de vida laboral. *Revista IIPSI*, 271-276.
- Guerrero, J., Cañedo, R., Salaman, E., Cruz, Y., Pérez, G., & Rodríguez, H. (s.f.). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones útiles para el profesional de la información. *ACIMED* 1-37. La Habana.
- Hernández, J., Morales, M., & Arriagata, M. (2017). Calidad de vida laboral en docentes. *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 1-12.

- Jiménez, A., González, C., & Reyes, D. (2009). Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales. *Acta Colombiana de Psicología*, 77-83.
- Ley Federal del Trabajo. (2019) Art. 132, fracción XXVII bis. México.
- Martínez, C. (2009). Diseño de un esquema de horario flexible como estrategia de mejora de la calidad de vida y de la satisfacción laboral de los mandos medios de las oficinas centrales de la comisión natural del agua. Ciudad de México: UNAM.
- OCDE. (2017 de noviembre de 2017). ¿Cómo va la vida? Obtenido de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjZ7Yiroc7kAhWnJzQIHZTNAOMQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fstatistics%2FBetter-Life-Initiative-country-note-Mexico-in-Espagnol.pdf&usg=AOvVaw0Rhidqwi-RCsYBWt5AvV1O>
- OCDE. (2018). Indicador de horas trabajadas OCDE 2018. Obtenido de: <https://imco.org.mx/competitividad/horas-trabajadas-al-ano-via-ocde/>
- OIT (2019) Ratificación del C132 - Convenio sobre las vacaciones pagadas (revisado), 1970 (núm.132) Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11300:0::NO::P11300_INSTRUMENT_ID:312277
- Piñol, E., & Fernández, J. (2000). Horario laboral y salud: consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo. UNED.
- RAE. (2018). Diccionario de la Lengua Española. Obtenido de: <https://www.rae.es/>
- Restrepo, F., & López, A. (2011). La calidad de vida laboral del personal docente de la Universidad de. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1-17.
- Rivera, N. (20 de marzo de 2016). Hipertextual. Obtenido de <https://hipertextual.com/2016/03/largas-jornadas-de-trabajo-efectos>
- Terán, A., & Botero, C. (2011). El capitalismo organizacional: una mirada a la calidad de vida laboral en la docencia universitaria. *Cuadernos de Administración*, 9-21.

Universidad del Valle de México (2017) Condiciones Laborales en México. Obtenido de: <https://opinionpublicauvm.mx/estudios/condiciones-laborales-en-mexico>

Urzua & Zaqueo (2012) Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. Revista Terapia Psicologica.Chile

Velasco, M. (07 de abril de 2017). Productividad y Jornada Laboral: Más allá de las impresiones, ¿Son factores que se correlacionan?

SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS CAFETERÍAS DE FELIPE CARRILLO PUERTO.

LAURA PATRICIA ACEVEDO CANUL ¹, KAREN DEL ROCIO YAM PETUL ², PEDRO JOSÉ RIVERO TURRIZA³

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación aborda el tema de la satisfacción laboral en las cafeterías de Felipe Carrillo Puerto, tema importante que se debe tomar en cuenta porque refleja la actitud de los empleados hacia su trabajo y hacia los clientes; ya que generan sentimientos positivos o adversos dependiendo de las condiciones de laborales, conocer las fuentes de insatisfacción laboral es importante para eliminarlas y de esta manera evitar problemas posteriores.

La siguiente investigación se realizó en las cafeterías de la ciudad ya mencionada, se pudo determinar que la insatisfacción laboral es un tema que preocupa a los empresarios.

A través de la aplicación de un cuestionario, se trabajó con la totalidad de los colaboradores de cada organización, se obtuvo información y se procedió a realizar un análisis de los datos y posteriormente se generó un diagnóstico general.

Palabras claves: colaboradores, organización, satisfacción, cafeterías.

ANTECEDENTES.

El estudio de la satisfacción laboral se ha desarrollado desde el siglo pasado y ha demostrado su importancia en el ámbito empresarial. Actualmente se continúa realizando investigaciones en todo el mundo, pero no hay una explicación exacta o variable que influyen en la satisfacción laboral en las empresas.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto
161k0220@itscarrillopuerto.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto
161k0252@itscarrillopuerto.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto
p.rivero@itscarrillopuerto.edu.mx

En la mayoría de los casos resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su gran relación e interacción que tiene el elemento humano; Esta es la clave para obtener resultados positivos ya que su desempeño se refleja en el logro de los objetivos y la productividad de la empresa, así como también busca las interrelaciones con sus empleados, encontrar la manera de motivar al personal para aumentar su empeño, interés y satisfacción en el trabajo (PEREZ, 2009) .

Según la revista el empresario (2018) menciona que una de las cosas que caracteriza a los empleados mexicanos son las largas horas que invierten a sus tareas, el exceso de las mismas y muchas veces pocos días de descanso, porque se piensa que así son más productivos; sin embargo, de acuerdo a indicadores de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, esto no es así ya que en 2017, México obtuvo el lugar más bajo de productividad y satisfacción laboral.

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Geografía y Estadística, en el último trimestre de 2017 el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE) con base en horas trabajadas registró una caída de -0.2% en comparación con el trimestre anterior (INEGI, 2017).

MARCO CONCEPTUAL.

La satisfacción laboral es uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo (Atalaya Pisco, 1999).

El estudio de la satisfacción laboral en las cafeterías de la localidad de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, México busca comprender el nivel de motivación laboral en los trabajadores, conocer lo que perciben y su satisfacción con lo que desarrollan. Por tal motivo para comprenderlo es importante definir algunos conceptos e información clave en el planteamiento del tema de estudio.

CONCEPTO DE CAFETERÍA.

Establecimiento de pública concurrencia cerrado y cubierto donde se sirve al público, de manera profesional y permanente, mediante precio, principalmente en

la barra o mostrador, aunque también puede servirse en mesas, bebidas y comidas a cualquier hora en las que permanezca abierto el establecimiento, confeccionados normalmente a la plancha o cualquier otro método que permita servir una comida rápida (Menéndez, 2015).

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La siguiente investigación se realizara en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto del estado de Quintana Roo.

El grado de satisfacción debe saberse, conocerse, analizarse y para ello ha de medirse. Para efectos de esta investigación de la “SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS CAFETERÍAS DE FELIPE CARRILLO PUERTO” se tomara en cuenta lo que (Pell, 2017) menciona sobre que una cafetería debe tener entre 1 a 10 trabajadores. Se utilizaran herramientas que permitan conocer lo antes mencionado que son: cuestionarios, visitas a las empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables con los que los empleados perciben su trabajo (Newstrom, 2007).

La mayoría de las definiciones coinciden que la satisfacción laboral es una percepción que da como resultado un estado emocional del trabajador. Pero aquí cabe la pregunta ¿Qué elementos o factores influyen en esa percepción?

La satisfacción laboral puede ser percibida a través de algunos elementos, como, por ejemplo: que el personal sea bien recompensado a través de sueldos y salarios acordes con las expectativas de cada uno; que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; que el personal busque que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

El mismo autor Menciona que “las recompensas económicas tienen un valor social además del meramente monetario. Desempeñan expectativas, equidad, modificación de conducta y basado en las necesidades”.

La insatisfacción laboral, por consiguiente, está condicionada por la propia actitud del trabajador y por los factores organizativos de la empresa. Entre las consecuencias que puede originar están el deterioro de la salud de los trabajadores, las tensiones en el puesto de trabajo, la falta de compromiso de los trabajadores con la empresa y la disminución de la productividad.

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de las cafeterías de Felipe Carrillo Puerto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el nivel de motivación de los trabajadores en la empresa.
- Conocer si los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo en la empresa.
- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con la empresa

JUSTIFICACIÓN

La satisfacción laboral de los trabajadores es muy importante, ya que esta hace que dichas personas den buenos resultados; lo anterior depende de las aptitudes personales y de las oportunidades proporcionadas por la organización para que ellos puedan dar buenos resultados en su trabajo.

El presente trabajo tiene como finalidad de identificar los factores de la satisfacción laboral de sus trabajadores en las empresas que ofrezcan productos y servicios de cafetería en la Ciudad de Felipe Carrillo Puerto, donde se hará hincapié en la satisfacción laboral como un factor relacionado con el desempeño de todo el personal que trabaja en el establecimiento.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Qué elementos o factores influyen para percepción de la satisfacción laboral en las cafeterías de Felipe carrillo Puerto?

Hipótesis.

Hipótesis Alterna. La satisfacción es favorable en las cafeterías de Felipe Carrillo Puerto.

Hipótesis Nula. La satisfacción es desfavorable en las cafeterías de Felipe Carrillo Puerto.

METODOLOGÍA.

DETERMINACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS.

Debido a que en la actualidad, existen pocas personas que realicen investigaciones acerca de la satisfacción laboral de las cafeterías de la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, consideramos importante caracterizar el tipo de estudio de casos que se ha llevado a cabo en la presente investigación. Se destaca a Merriam (1988), quien define el estudio de caso como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas. Al final del estudio de caso se encontrara el registro del caso, donde se expondrá de forma descriptiva, con cuadros, imágenes, recursos narrativos, etc.

EL DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

Después de describir brevemente algunas consideraciones respecto a la metodología cuantitativa, a continuación se describe y fundamenta el diseño metodológico de la investigación.

De acuerdo a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados en el estudio, la investigación se estructuró en dos fases principales. Tanto en el diseño y aplicación de la herramienta y como segunda fase la aplicación general para la investigación, las investigadoras optaron por utilizar la encuesta que fue realizada por la ESCUELA SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO DE CASTILLA Y LEÓN (ESADCYL), que será aplicada en las cafeterías teniendo como objetivo conocer y analizar las respuestas.

PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para realizar la recolección de datos Hernández, Fernández, y Baptista (2000) sugieren tres puntos importantes a considerar, los instrumentos de medición, la aplicación de los mismos, y por último, la codificación de los datos.

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Para poder realizar la obtención de los resultados de la satisfacción laboral, se necesitara elaborar un cuestionario con las siguientes características: tendrá un

contenido de forma mixta, con cinco escalas de medición, el cual se subdivide en ocho aspectos a considerar.

DISEÑO Y APLICACIÓN.

Por cuestiones de organización del tiempo, fue necesario que, para lograr los objetivos planteados, las investigadoras tomaran parte activa en la primera fase de la investigación

En este sentido, las investigadoras diseñaron y aplicaron el instrumento de evaluación.

El instrumento de evaluación se aplicó en las cafeterías del municipio de Felipe carrillo puerto. El contacto con las empresas se llevó a cabo a través de una visita presencial, que se dialogó de forma directa con el dueño y administrador de la misma.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Por características de la investigación se consideró la aplicación de un cuestionario con los siguientes apartados, el primer apartado es compuesto por preguntas sobre el puesto de trabajo el cual tiene como objetivo conocer las funciones y la distribución de responsabilidades por áreas, el segundo punto esta denominado como la dirección del área administrativa en donde se avaluara como es el impacto que desarrolla el jefe inmediato con los empleados, el tercer punto es el ambiente de trabajo e interacción con las/los compañeros enfocándose a como el individuo se desarrolla con el equipo de trabajo, el cuarto punto es la comunicación y coordinación para conocer si entre las áreas de la empresa toman en cuenta la opinión de los empleados orientado hacia la mejora continua, el quinto punto son las condiciones ambientales y recursos donde se pretende conocer si los trabajadores perciben que su área de trabajo es seguro y adecuado para el desarrollo de sus actividades, el sexto punto es la formación donde se determinara si la empresa brinda herramientas para la mejora de los empleados en su puesto, el séptimo punto es la implicación a la mejora donde se podrá conocer si el empleado se siente parte de la empresa y es impulsado hacia la prosperidad en su

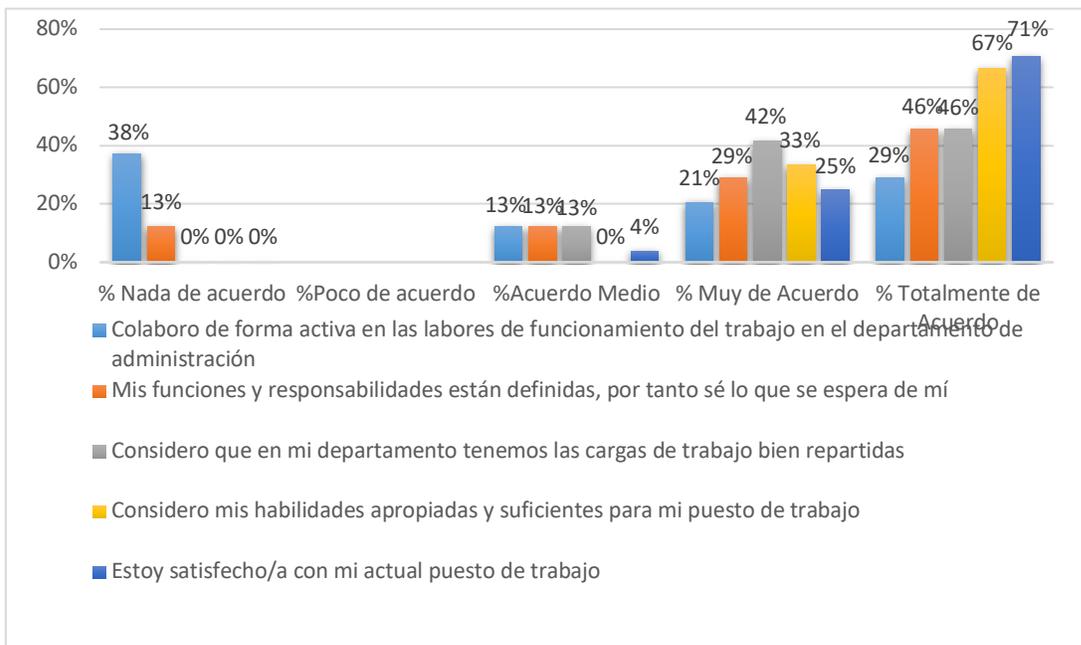
trabajo, el octavo punto es la motivación y reconocimiento para conocer si la empresa implementa alguna técnica que estimule al trabajador.

A continuación se presentarán los resultados preliminares obtenidos por categorías: PUESTO DE TRABAJO.

Fue importante analizar el puesto de trabajo para poder identificar las tareas y obligaciones que los empleados realizan.

En el siguiente gráfico se puede observar que el 38% de los trabajadores no están de acuerdo con colaborar de forma activa en el departamento de administración, mientras que el 46% esto totalmente de acuerdo de conocer sus funciones y responsabilidades ya que están bien definidas, de igual manera el 46 % están totalmente de acuerdo que en el departamento en donde desempeñan sus labores las responsabilidades y las cargas están bien repartidas, el 67% de los trabajadores están totalmente de acuerdo al considera que tiene las habilidades necesarias y suficientes para permanecer en ese puesto de trabajo, el 71% de ellos consideran estar totalmente de acuerdo satisfechos con su puesto de trabajo mientras que el 25% están muy de acuerdo.

Figura 1. Puesto de trabajo.



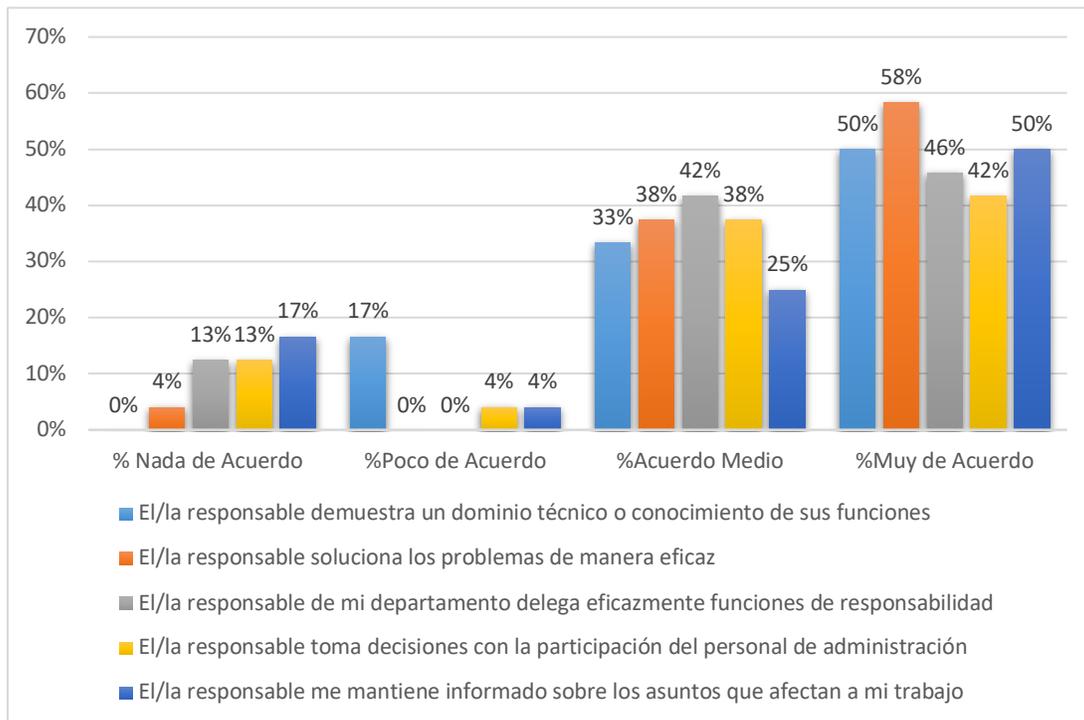
Fuente: Elaboración Propia

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

En el siguiente gráfico se analizará la relación que existe entre el supervisor y el trabajador.

El 50% de ellos están totalmente de acuerdo al considerar que el responsable demuestra un dominio técnico y conoce las funciones de la misma, mientras que el 17% consideró estar un poco de acuerdo de que el responsable muestre conocimientos de las funciones del área, el 58% están totalmente de acuerdo al considerar que el responsable soluciona los problemas de forma eficaz en caso de que se presente alguna, mientras que el 4% de ellos mencionan estar nada de acuerdo con este punto, el 46% están totalmente de acuerdo de que el responsable delega responsabilidades de forma eficaz, el 42% de los trabajadores están totalmente de acuerdo al considerar que el responsable tome decisiones de participación del personal, mientras que el 13% no están nada de acuerdo, El 50% de ellos considera estar totalmente de acuerdo de que el responsable mantiene informado al personal sobre asuntos que afecten su trabajo o en este caso su área donde desempeñan sus labores.

Figura 2. Dirección del área administrativa



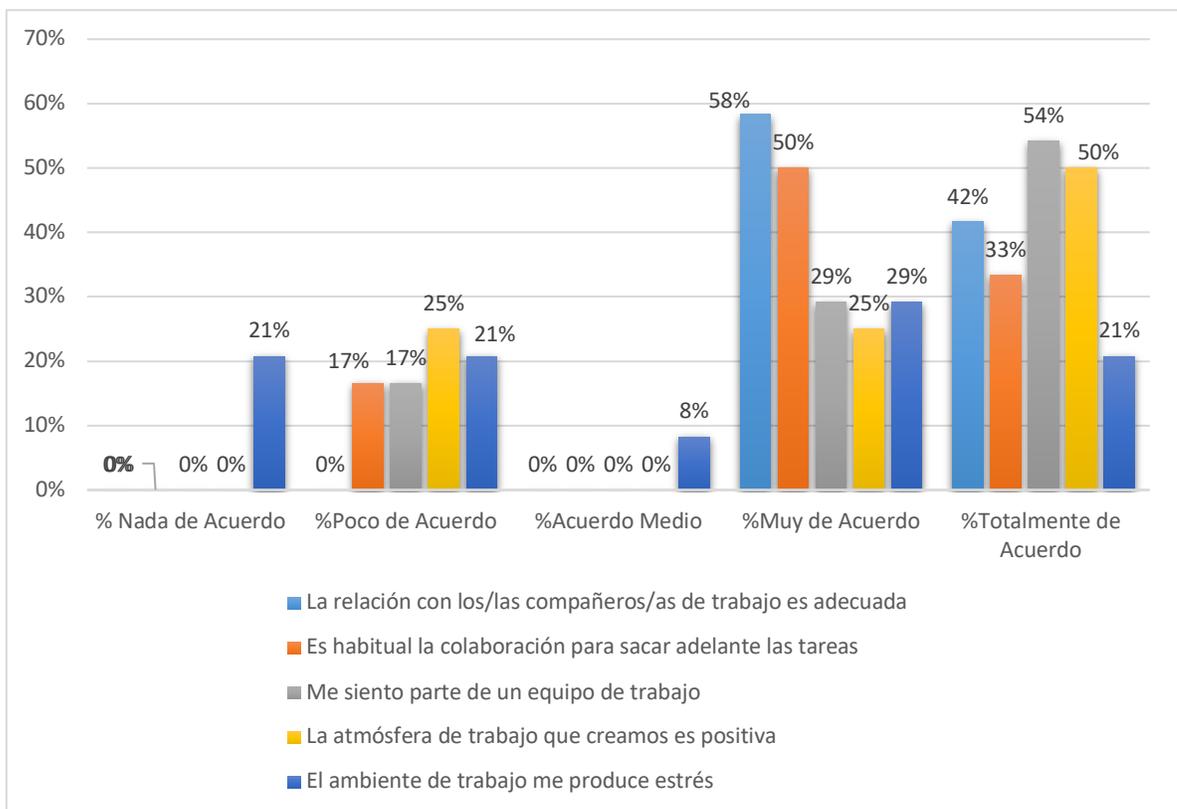
Fuente: Elaboración Propia

AMBIENTE DE TRABAJO.

El siguiente gráfico se presentará el análisis del ambiente de trabajo.

En donde el 50% de ellos están muy de acuerdo de mantener una relación adecuada con sus compañeros de trabajo, mientras que el 42% están totalmente de acuerdo; el 33% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que para realizar un trabajo se necesita la colaboración de todos, mientras que el 17% de ellos están un poco de acuerdo con esa afirmación; el 54% considero estar totalmente de acuerdo al sentirse parte del equipo de trabajo, mientras que el 17% está un poco de acuerdo; el 24% de ellos están poco de acuerdo de que la atmosfera de trabajo es positiva, mientras que el 50% de ellos están totalmente de acuerdo; el 21% de los trabajadores consideran estar totalmente de acuerdo de que su ambiente de trabajo les produce estrés, mientras que el 21% de ellos están un poco de acuerdo.

Figura 3. Ambiente de trabajo



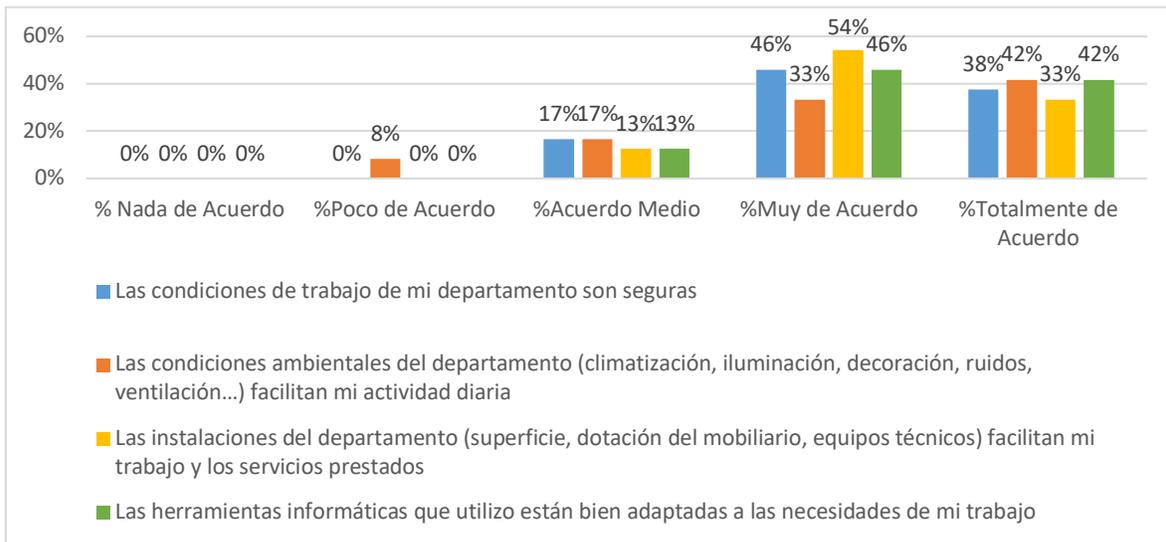
Fuente: Elaboración Propia

CONDICIONES AMBIENTALES.

En el siguiente gráfico se analizarán las condiciones ambientales en donde los trabajadores desempeñan sus labores.

El 46% de los trabajadores están muy de acuerdo al considerar que las condiciones de trabajo son seguras, mientras que el 38% están totalmente de acuerdo; el 8% de ellos están un poco de acuerdo de que las condiciones ambientales de su departamento son las adecuadas, mientras que el 42% están totalmente de acuerdo que el ambiente de trabajo son las adecuadas; el 54% de ellos considero estar muy de acuerdo que las instalaciones de su departamento le facilitan su trabajo y el desempeño al momento de realizar el servicio, mientras que el 8% están un poco de acuerdo, el 46% de los trabajadores están muy de acuerdo al considerar que las herramientas que utilizan están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo, mientras que el 13% está de acuerdo medio.

Figura 4. Condiciones ambientales.



Fuente: Elaboración Propia

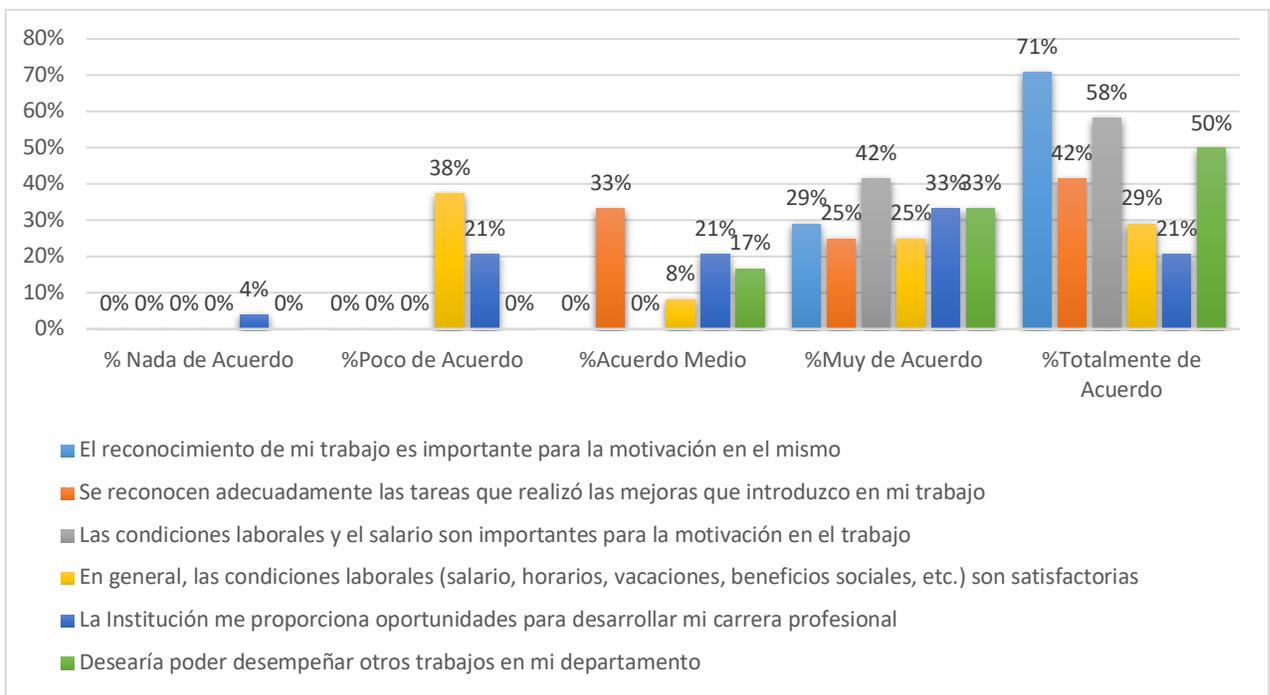
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO.

En este gráfico se analizará la motivación y el reconocimiento de sus trabajadores.

El 71% de los trabajadores están totalmente de acuerdo al considerar que la motivación y el reconocimiento de su trabajo son importante; el 42% de ellos están totalmente de acuerdo al considerar que se les reconocen adecuadamente las tareas, mientras que el 33% consideró estar de acuerdo medio, el 58% de ellos

están totalmente de acuerdo que las condiciones laborales y el salario son importantes para la motivación de su trabajo; el 38% de ellos considera estar poco de acuerdo con las condiciones laborales como el salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, el 33% de ellos considera estar muy de acuerdo al considerar que la institución les proporciona oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional mientras que el 4% están nada de acuerdo. El 50% de ellos están totalmente de acuerdo que desearían poder desempeñar otros trabajos en su departamento mientras que el 17% están de acuerdo medio.

Figura 5. Motivación y reconocimiento



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES.

Al obtener los datos preliminares se llegó a la conclusión de que:

El 71% de los trabajadores están totalmente de acuerdo al considerar que están satisfechos con su puesto de trabajo.

Por consecuente el 67% consideraron que sus habilidades son apropiadas y suficientes para su puesto de trabajos; sin embargo el 46% están totalmente de acuerdo en considerar que en el departamento tiene las cargas de trabajo bien repartidas.

El 58% considera estar muy de acuerdo al considerar que la relación con sus compañeros de trabajo es adecuada.

El 21% de ellos está totalmente de acuerdo que el ambiente de trabajo les produce estrés, sin embargo; el 54% se considera ser parte del equipo de trabajo y que es importante que se trabaje en equipo para poder realizar las labores que les corresponde, al cuestionarles sobre las condiciones de trabajo.

El 46% está muy de acuerdo que el departamento donde desempeña sus labores es seguras.

El 42% de ellos están totalmente de acuerdo que las condiciones ambientales del departamento (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan las actividades diaria que realizan, así como también,

El 54% están muy de acuerdo que las instalaciones del departamento (superficie, dotación del mobiliario, equipos técnicos) facilitan el trabajo y los servicios prestados, en el último apartado denominado motivación y reconocimiento se obtuvo.

El 71% de los trabajadores es totalmente de acuerdo al considerar que el reconocimiento de su trabajo es importante para la motivación en el mismo, de igual manera.

El 58% están totalmente de acuerdo que las condiciones laborales y el salario son importantes para la motivación en el trabajo.

Sin embargo el 38% de los trabajadores están un poco acuerdo que en lo general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etcétera).

Se puede considerar que los factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores son las condiciones laborales y el salario, ya que el 58% lo consideró muy importante por lo tanto, los empleados están satisfechos con su puesto de trabajo sin embargo tienen un estrés mínimo con el área donde realizan su labor, esto sucede porque las responsabilidades están bien distribuidas, entonces se acepta la hipótesis alternativa ya que la satisfacción laboral es favorable en las cafeterías de Felipe Carrillo Puerto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atalaya Pisco, M. C. (Septiembre de 1999). Escuela de Organizacion Industrial. Recuperado el 02 de Mayo de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- El Emprearario.mx. (24 de Mayo de 2018). Obtenido de El Emprearario.mx: <http://elempleado.mx/management-mrkt/mexico-lugar-mas-bajo-productividad-laboral>
- INEGI. (2017). Obtenido de INEGI : <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/productividadeco/>
- IMenéndez, J. (2015). En Auxiliares Administrativos del Ayuntamiento de Fuenlabrada. Temario Materias Específicas. (pág. 490). México: Ediciones Rodio, S Coop, And. Recuperado el 03 de Mayo de 2019, de https://books.google.com.mx/books?id=YNUDCwAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Newstrom, J. W. (2007). Computamiento Humano En El Trabajo. MÉXICO D.F: F.T S.A DE C.V.
- Pell, N. (2017). Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo_2.pdf
- PEREZ, Y. (24 de AGOSTO de 2009). BLOG . Obtenido de <http://yunuenperezsatisfaccioneneltrab.blogspot.com/2009/08/starbucks-un-lugar-ideal-para-trabajar.html>

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ

HERIBERTO GONZÁLEZ LÓPEZ ¹, JUAN MANUEL ORTIZ GARCÍA²

RESUMEN

El reclutamiento y la selección del personal forma parte de la preocupación de la empresa por contar con capital humano de calidad para garantizar su productividad; dado que la competitividad de las organizaciones se basa fundamentalmente en dicho capital. Las etapas del reclutamiento y selección del mismo se torna en un elemento fundamental en el proceso de su gestión. La investigación en proceso tiene la finalidad de diagnosticar la situación que al momento prevalece en las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Xalapa, Veracruz, a fin de en su caso, proponer una propuesta de mejora a dicho proceso. Con ello, se pretende contribuir a la productividad y competitividad de las organizaciones que quedan contenidas en este campo del quehacer humano.

Palabras clave: Reclutamiento, selección, organización

INTRODUCCIÓN

La selección de los mejores candidatos para un puesto que las empresas ofertan y la incorporación de éstos a la organización, debe ser una cuestión fundamental para la visión de crecimiento de la empresa. Si este proceso no se realiza de la mejor manera, se puede desaprovechar la oportunidad del ingreso del talento del personal

¹ Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de la Ciencias Administrativas hergonzalez16@outlook.com

² Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de la Ciencias Administrativas Jmortiz51@hotmail.com

con un gran potencial para el puesto requerido, o puede ser peor, contratar a alguien que influya de manera negativa en la organización y afecte a ésta.

Los objetivos del presente trabajo son: identificar los aspectos del proceso de reclutamiento y selección de personal realizado en las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Xalapa, Veracruz, que son susceptibles de mejora; para lograrlo hay un apoyo de los siguientes objetivos específicos y son: conocer el proceso de selección de talento humano aplicado en las empresas de estudio; conocer las fases que integran dicho proceso; identificar cuáles de las fases del proceso de selección de personal muestran deficiencia en su aplicación; fundamentar teórica y empíricamente una propuesta de mejora; en su caso, diseñar una propuesta de selección de personal para las empresas estudiadas.

DESARROLLO

El Proceso de reclutamiento y selección de personal

Son las personas en una organización quienes conforman el capital humano. En México como en otros países, los entes económicos tienen como fin gestionar el talento humano que cumpla con sus necesidades y se involucre en los objetivos y metas, a fin de dotarlas de una ventaja competitiva para llegar a una productividad; esto se logra gracias a diferentes subsistemas, pero para el caso de la presente investigación se hablará del proceso de reclutamiento y selección de personal.

El análisis de puestos nos detalla todo el conjunto de contenidos del puesto, desde cómo hacer el trabajo, la responsabilidad, que tipo de autoridad se maneja. Esta forma detallada del puesto ayuda para llevar acabo la tarea organizacional por eso son importante los puestos de trabajo y es un antecedente para el reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento de personal varía dependiendo el tipo, tamaño de cada organización, no existe un proceso universal ya que este debe ser adaptado a las necesidad y recursos con que cuenta la empresa, a continuación, se presentan algunos conceptos:

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer a los candidatos debidamente calificados y que reúnan los requisitos para ocupar puestos dentro de la organización (Münch Galindo, 2017).

Hoy en día no hay proceso de reclutamiento estandarizado para todas las organizaciones, estas lo llevan a cabo de acuerdo con el tamaño de esta.

De acuerdo con Chiavenato (2017), el proceso de reclutamiento inicia con una decisión de línea, es decir el departamento en el que se encuentre la vacante tome la decisión correspondiente para reclutar, mediante una orden de servicio mediante una requisición de empleo o requisición de personal.

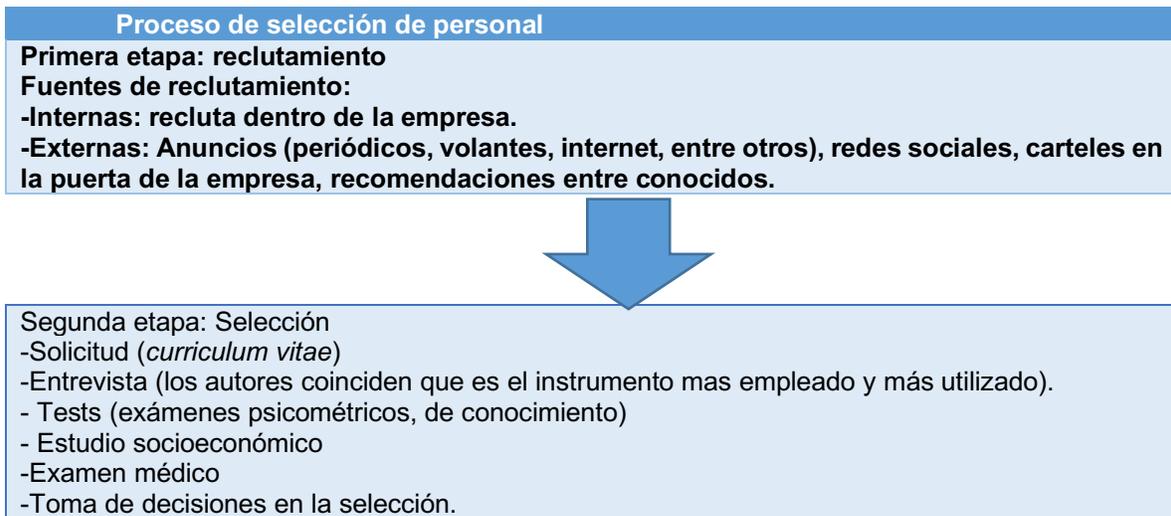
Este proceso se compone por fuentes internas, es decir utilizar su mismo personal para promociones, programas de desarrollo y planes de carreras, y fuentes externas es cuando la empresa busca personal fuera de su entorno.

En cuanto a los medios de reclutamiento estos dan a conocer la existencia de vacantes en la empresa, son el canal de comunicación entre el mercado de trabajo y la empresa.

De acuerdo con Porret Gelabert (2010) en las pequeñas y medianas empresas suelen ser muy sencillo el proceso de reclutamiento y selección, implicando únicamente la aprobación del ingreso del candidato por propuesta del encargado del taller, jefe de oficina, conocido del dueño, etc., o si se ha decidido invertir en una selección adecuada, deberán soportar los costes de una compañía especializada en la materia.

En cuanto al El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permiten encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Se especifican los requisitos y cualidades para determinadas labores, identifican y miden las cualidades y el potencial, la personalidad, los intereses y aspiraciones de los participantes en el proceso, esto para seleccionar a la que más se acerca a las necesidades requeridas para el puesto (Ribes Giner, Parelló Marín, & Herrero Blasco, 2018).

Autores como Chiavenato, Arias Galicia, Münch Galindo, entre otros proponen un procesos de selección similar, derivado de ello se presente el siguiente de forma sintetizada:



Elaboración propia.

El capital humano en la empresa es una base fundamental para funcionar, este a través de su trabajo e intelecto optimiza los recursos con los que cuenta la organización, llevándola a ser productiva y competitiva. De acuerdo con Arias Galicia (2006), esta energía no le pertenece a la organización y debe ser atraída, captada y conservada dentro de la empresa.

Para que la empresa se dote del personal que necesita, debe realizar un proceso de reclutamiento y selección; dado diferentes cambios que se presentan hoy en día en el mundo, las organizaciones deben conocer, aplicar y hacer uso de las herramientas del proceso de reclutamiento y selección para dotarse del personal idóneo. Aun si un estudio preliminar se puede deducir que muchas empresas no llevan a cabo este proceso, por lo tanto, el estudiar e investigar el tema me permitirá identificar la práctica sobre la administración de recursos humanos que para este caso es el proceso antes mencionado en la mediana empresa de la ciudad de Xalapa, dando una pauta para dar a conocer y en su caso proponer una mejora al proceso de reclutamiento para estas medianas empresas.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Una de las funciones básicas de cualquier organización es la de administrar el talento humano, ya que las personas son el activo más valioso de las empresas (Münch Galindo, 2017), derivado de los anterior podemos hacer la siguiente

pregunta ¿de qué sirve una organización sin personal que la dirija y opere sus funciones?

Existen diversas investigaciones que arrojan las prácticas más comunes para selección del talento humano. Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morelos (2011), mencionan que, con frecuencia, las medianas empresas se topan con dificultades para reclutar personal, con acceso de mano de obra reducida porque la mayoría del talento humano se incorpora a las grandes empresas debido a que ofrecen salarios competitivos.

En cuanto al reclutamiento y selección del personal las medianas empresas se basan en la recomendación; es cierto que esto presenta ventajas, pero da lugar a la arbitrariedad.

Dada la importancia de estos entes económicos, es necesario seguir trabajando e investigando para sugerir propuestas, procesos y herramientas que ofrezcan alternativas para resolver problemáticas que permitan el crecimiento de éstos. Una de las posibilidades para lograrlo es hacer uso de estrategias que ayudarán a elegir a las personas cuyo talento contribuya a lograr los propósitos institucionales, proceso relacionado con el reclutamiento y la selección del talento humano.

Dado lo anterior, y aún sin contar actualmente con conocimiento real de la situación que las medianas empresas del sector comercio en la ciudad de Xalapa viven, se consideraría realizar un diagnóstico que informe sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal, y en su caso, realizar una propuesta o modelo que contribuya a mejorar dichos procesos.

Con fundamento en lo anteriormente descrito, el problema de esta investigación tiene diversas posibilidades de análisis, debido a esto es importante precisarla, mediante el alcance de la siguiente pregunta:

¿Cuáles de los aspectos del proceso de reclutamiento y selección de personal observados durante el periodo de estudio en las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Xalapa, Veracruz, son susceptibles de integrar en una propuesta de mejora al mismo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es guiada por un objetivo general, el cual conduce el estudio que se presenta.

Objetivo General:

Identificar los aspectos del proceso de reclutamiento y selección de personal realizado en las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Xalapa, Veracruz, que son susceptibles de mejora.

Objetivos Específicos:

- a) Conocer el proceso de selección de talento humano aplicado en las empresas de estudio;
- b) Conocer las fases que integran dicho proceso;
- c) Identificar cuáles de las fases del proceso de selección de personal muestran deficiencia en su aplicación
- d) Fundamentar teórica y empíricamente una propuesta de mejora;
- e) En su caso, diseñar una propuesta de selección de personal para las empresas estudiadas.

TIPO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se orientó bajo un enfoque mixto, ya que se cuantificaron los datos y se interpretaron los mismos, no se consideró el establecer una hipótesis de trabajo, situación que se ve reforzada, ya que el propósito principal de dicha investigación es realizar una propuesta y no implementarla, por lo tanto, no se visualizó factible su comprobación.

Tendrá un enfoque mixto porque en la parte cualitativa se medirá y cuantificaron las características de dicho fenómeno y cualitativo a razón de que se interpretaron las percepciones de la variable observada. La finalidad de la presente investigación es aplicada porque contribuye a solucionar posiblemente un problema relacionado con el objeto de estudio; es documental porque su indagación es a través de documentos; de campo ya que se acudió a encuestar diferentes empresas y el estudio se llevará a cabo en el mismo lugar del fenómeno; es no experimental transversal o transeccional, ya que a través de algunos esquemas se recolectaron datos en un solo momento, para describir la variable y analizar su incidencia. El

alcance de la investigación es exploratorio porque se buscó información sobre un tema que a la fecha resulta un tanto desconocido y es descriptivo ya que se especifica el conjunto de propiedades, características y rasgos del fenómeno analizados según se considere su importancia.

LA POBLACIÓN Y MUESTREO

La población sujeta de estudio estuvo constituida por las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Xalapa, Veracruz, cuyo número acorde a datos proporcionados por el INEGI asciende al momento del estudio a la cantidad de 44 empresas del sector comercio al por menor.

Dado el número de sujetos a estudiar, y considerando las características del estudio, y cuestiones de tiempo y costo se consideró realizar una muestra para recabar los datos que se estiman pertinentes.

Fórmula

$$n: N (z) (p q) \\ N-1 (e) + (z) (p q)$$

El tamaño de la muestra es de 24 empresas del sector comercio a encuestar.

TÉCNICA E INSTRUMENTO

Dadas las características del estudio y las condiciones que el contexto ofrece, los datos se recabaran a través de una encuesta con el cuestionario como instrumento. El cuestionario que se aplicará está conformado por 20 ítems, el instrumento fue valido a través de la opinión de expertos.

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas
El presente cuestionario es parte de un estudio académico y tiene la finalidad de conocer su percepción respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza su empresa; ello, para contar con la posibilidad de realizar una propuesta que sea aplicable a las empresas del sector comercio de la ciudad de Xalapa, Veracruz.

Su participación resulta relevante para dicho estudio, por lo que de antemano se le agradece su valiosa participación, garantizándole la confidencialidad de la misma.

Datos generales.

Puesto actual de quien responde el cuestionario

Gerente o Director Jefe de departamento

Otro. Especifique: _____

Antigüedad en la organización de quien responde el cuestionario.

6 meses a 1 año 1 a 3 años Más de 3 años

INSTRUCCIONES: Marque con "X" dentro del cuadro y/o conteste la pregunta que corresponda.

1. ¿Con qué frecuencia hay vacantes en su organización?

Siempre Rara Vez A veces Nunca

2. En su caso, ¿cuáles considera podrían ser las causas por las que se producen dichas vacantes? Puede indicar más de una opción.

<input type="checkbox"/>	No contar con el personal idóneo
<input type="checkbox"/>	Separación voluntaria del personal (jubilación, mejores oportunidades, etc.)
<input type="checkbox"/>	Separación forzosa del trabajador por rescisión de contrato
<input type="checkbox"/>	Por movimiento interno de personal (ascensos, promoción y rotación de puestos, etc.)
<input type="checkbox"/>	Por condiciones laborales de la empresa (sueldo/salario, prestaciones, horarios, liderazgo, gestión del personal, etc.)
<input type="checkbox"/>	Expansión de la empresa
<input type="checkbox"/>	Otro, especifique:

3. Cada vez que ocurre una vacante en su empresa, ¿realiza actividades de gestión de personal para cubrirla oportunamente?

Sí No

4. Si su respuesta es NO, explique brevemente las razones.

5. Si su respuesta es afirmativa, mencione de manera breve las actividades de gestión de personal que realizan en la organización para cubrir la vacante.

En cuanto a reclutamiento de personal

6. Usted basa su reclutamiento de personal, de forma:

<input type="checkbox"/>	Interna: un colaborador de la empresa cubre la vacante o recomienda alguien	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Externa: la empresa busca posibles colaboradores en el entorno en el que se ubica	<input type="checkbox"/>

7. En caso de acudir al reclutamiento externo, en qué lugares busca candidatos.

<input type="checkbox"/>	Bolsa de trabajo
<input type="checkbox"/>	Escuelas/universidades/institutos
<input type="checkbox"/>	Asociaciones profesionales (especifique)
<input type="checkbox"/>	Otro (especifique)

8. Del siguiente listado, y en caso de reclutamiento de personal externo ¿qué medios utiliza para dar a conocer los puestos vacantes al mercado laboral?

<input type="checkbox"/>	Anuncios en periódicos, radio, volantes, televisión, revistas especializadas, Página WEB de la empresa, entre otros.
<input type="checkbox"/>	Redes y medios sociales.
<input type="checkbox"/>	Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
<input type="checkbox"/>	Recomendaciones entre conocidos.
<input type="checkbox"/>	Otro, especifique: _____

Para el proceso de selección de personal, su empresa

	Sí	No	En caso de que su respuesta sea no, ¿por qué?
9. Reacciona de inmediato cuando existe una vacante.			
10. Determina con antelación la cantidad y calidad de personal requerido.			
11. Cuenta con una bolsa de trabajo donde se registran las peticiones de empleo de posibles candidatos.			
12. Cuenta con un formulario de entrevista que le permita evaluar al candidato aspirante al puesto.			
13. Si su respuesta es sí, dicho formulario es comercial () o elaborado para tal fin ()			
14. Hace uso de pruebas psicológicas para llevar a cabo la selección de su personal.			
15. En su caso, ¿cuáles?			
16. Que busca usted con estas pruebas:			
17. Aplica pruebas de trabajo para los candidatos (simulacro de trabajo).			
18. Realiza examen médico a los candidatos.			
a) Pagado por la empresa			
b) En convenio con alguna institución médica.			
c) Pagado por el candidato			
19. Lleva a cabo un estudio socioeconómico del candidato			
20. Notifica a los candidatos, que no cumplieron los requisitos, que no fueron seleccionados para la vacante y se les explica por qué.			

CONCLUSIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyME) son entes económicos en los que el gobierno ponen atención debido a que son de importancia para la economía del país; son diversos los problemas que enfrentan estas organizaciones hoy en día. Estas empresas tienen bajo crecimiento, poca estabilidad y crédito limitado; sumado a esto la escasez de inversión en la gestión del talento humano y la satisfacción de éste que, aunados a otras particularidades que son de suma importancia para que las empresas puedan cumplir con sus objetivos y con ello ser competitivas.

La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal está en elegir al mejor personal idóneo para un puesto. Con la presente investigación se pretende hacer una propuesta que sirva a estas empresas para que la apliquen y tengan resultados satisfactorios al momento de atraer candidatos y seleccionarlos, dotando a la organización de capital humano competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NEGI. (2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Esperanza de vida de los negocios en México: http://www.beta.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion_genera
- Arias Galicia, L. F. (2006). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño . México : Trillas .
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones . México: McGrawHill.
- El Financiero . (22 de 08 de 2018). El financiero . Obtenido de Economía, mercados y Negocios en Alianza con Bloomberg: <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico>
- International Finance Corporation. (31 de 01 de 2018). Fober México. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). Administración de PYMES. México: PEARSON .
- Münch Galindo, L. (2017). Administración de Capital Humano. México: Trillas .
- OMPI. (2015). Organización Mundial de la Propiedad Intelectual . Obtenido de https://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html
- Porret Gelabert, M. (2010). Gestión de personas manual para la gestión del capital humano en las organizaciones . Madrid: ESIC.
- Ramírez Reyes, H. (2001). El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la empresa. Comercio Exterior, 1102-1115.
- Ribes Giner, G., Parello Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. Gestión de personas . Valencia : Universitat Politècnica de València.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA. UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO

ALEJANDRA RAMÍREZ SANTAMARÍA¹

RESUMEN

El clima organizacional es el ambiente que se genera en una organización, sin embargo, existe una serie de elementos fundamentales que lo integran, como la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, el liderazgo, el ambiente físico, la participación, la gestión del capital humano, los aspectos organizacionales y las relaciones sociales. En conjunto, dichos elementos pueden influenciar de manera distinta la percepción de cada individuo.

A lo largo de los años la Universidad Veracruzana ha atravesado por distintas fases de gestión, en las cuales los cambios han sido invariables, ha cambiado sus instalaciones y los inmuebles, ha existido rotación de personal, de manera interna y externa, y por tanto ha cambiado líderes, es decir de rectores y funcionarios en todas las entidades académicas y dependencias que la conforman, incluyendo a la Secretaría de Administración y Finanzas y, por tanto, a la Dirección General de Recursos Humanos.

Por lo anterior, se realiza un estudio en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana, con el fin de detectar el tipo de clima organizacional que se desarrolla dentro de la Institución, y así brindar una estrategia de mejora, la cual pueda contribuir al bienestar de la Universidad.

Palabras clave: Clima organizacional, Dirección General de Recursos Humanos y Universidad Veracruzana.

¹ Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de la Ciencias Administrativas
lexa_hjd@hotmail.com

ABSTRACT

The organizational climate is the internal environment that is experienced in an organization; however, there are some other very important elements that compose it, such as organizational culture, sense of belonging, leadership, physical environment, involvement, human capital management, organizational aspects and social relations. Together, these elements can influence each worker perception in a different way.

Over the past years, the Universidad Veracruzana has gone through different organizational phases, in which changes have been constant, the University has rehabilitated its facilities and buildings, there has been staff turnover, internally and externally, and therefore has changed its frontrunners, that is to say, rectors and officials in all academic entities and dependencies that comprise it, including the General Secretariat of Administration and Finance, and so, the Directorate General for Human Resources.

Therefore, a study was carried out in the Human Resources Department of the Universidad Veracruzana, in order to detect the type of organizational climate, which is perceived within the Institution by its workers, and thus suggest an improvement strategy, which can contribute to the welfare of the University.

Keywords: Organizational climate, Human Resources Department and Universidad Veracruzana.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el clima organizacional juega un papel muy importante en las organizaciones, tanto que influye en la manera de trabajar, en la manera de cumplir con los objetivos, en el número de ventas, en el nivel de productividad y hasta en el trato al cliente y entre los individuos que conforman una organización.

Dependiendo de los autores, se han identificado una serie de elementos que en su conjunto determinan el clima organizacional, el cual no es otra cosa que el ambiente psicológico que se experimenta en una organización.

Por lo anterior, es que surge el interés de diagnosticar el clima organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana, la cual es

una dirección enfocada en el ingreso, permanencia y retiro de los trabajadores al servicio de la Universidad Veracruzana.

En este trabajo se desarrolla la metodología de la investigación del Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección General de la Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana, así como análisis general de la información teórica del clima organizacional, los elementos que lo conforman y los tipos de clima que pueden existir en una organización.

Para llevar a cabo la investigación descrita anteriormente, se diseña un cuestionario, el cual se aplicará a los integrantes de la DGRH, con el fin de obtener un resultado y poder con ello implementar una estrategia de mejora para el desarrollo del clima organizacional.

El Clima organizacional

El clima organizacional se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su conducta. (Chiavenato I. , 2000).

De acuerdo con Carlos Anibal y Luis Oswaldo Monosalvas Vaca y Jorge Nieves Quintero, Alexis Goncalves en 1997 definió al clima organizacional como “[...] un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etcétera” (Monosalvas y Quintero 2015, pág. 8).

A continuación se describen las características principales del concepto de clima organizacional. (Ramos Moreno, 2012).

Tabla 5 Características del Clima Organizacional

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Ramos

Elementos que Influyen en el Clima Organizacional

Los elementos o dimensiones que influyen en el clima organizacional dependerán de los que el investigador crea que son los más importantes y los más apegados al interés de la investigación; es difícil determinar un número exacto de factores debido a que los autores e investigadores del clima organizacional manejan distintas dimensiones.

Los elementos del clima pueden observarse desde dos perspectivas: constituido por factores objetivos como la estructura organizacional, las políticas, las normas, los procedimientos, etc. Y constituido por factores subjetivos como la identidad organizacional, la cultura, los valores observables en la conducta y actitud de sus miembros, etc. (Sánchez, 2015).

En este apartado se mencionarán los factores generales y los que se apeguen a la investigación en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana.

Cultura organizacional

Por cultura organizacional se entienden los valores, las tradiciones y los comportamientos característicos que comparten los trabajadores de una organización (Dessler, 2015).

La cultura, a través del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias (Perdomo Yate & Thames Solano, 2008).

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia o membresía es la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, que son componentes no solo del clima organizacional, sino que representan elementos permanentes de la cultura organizacional.

Liderazgo

De acuerdo a Coulter, “[...] se define el liderazgo organizacional como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. Con esta definición se destaca, el liderazgo como un proceso de influencia social” (Coulter, 2010, pág. 370).

Estilos de liderazgo

Según Castaño, citado por Covas & Zuzama Covas (2015), se explica de forma explícita cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que se presenta a continuación:

Tabla 6 Estilos de Liderazgo

	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
DECISIÓN	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos-
FUTURO	2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN	3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.	3. en el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.
INTERVENCIÓN	4. suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.
VALORACIÓN	5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	5. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

Fuente: Covas y Zuzama (2015, págs. 11-12).

Ambiente físico

Esta dimensión hace referencia las características físicas que posee una organización, desde su infraestructura, hasta la distribución de los espacios, de los pasillos y los cuidados y distribución de las áreas comunes, como el baño, la cocina, entre otros. Esta dimensión también incluye los recursos y materiales de trabajo, como lo son el escritorio, la computadora, la silla, la impresora y todos los elementos que apoyan al buen funcionamiento de la organización.

Participación

La participación se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados (Perdomo Yate & Thames Solano, 2008).

Gestión del capital humano

Para determinar el clima organizacional es necesario investigar las funciones destinadas al tratamiento del talento humano y competencia en la organización, así como investigar los procesos de seguridad y responsabilidad social, el ingreso, permanencia y retiro del personal y cuidar que se realicen de manera equitativa y digna. Aspectos organizacionales

Se hace referencia a los aspectos organizacionales, cuando se trata a los elementos que surgen como resultado de las operaciones de la organización, como las funciones asignadas, la autonomía en la toma de decisiones, la comunicación y el ejercer correctamente los derechos laborales.

Relaciones sociales

El ser humano es un ser vivo capaz de socializar en el ámbito que se desempeña, ya sea laboral, familiar, escolar, etc. Sin embargo, dependiendo de la personalidad de cada individuo y factores tanto internos o externos, es como se pudiera dañar la relación existente. Por lo anteriormente mencionado, es de suma importancia que en una organización la relación social que prevalezca debe ser cordial y lo más sana posible.

Tipos de Clima Organizacional

Existen distintos tipos de clima organizacional, los cuales son determinados con base en la centralización o descentralización que un líder le da a su equipo de trabajo, en la confianza y en la comunicación que este le pueda dar a cada trabajador, así como también se basa en el ambiente generado por la interacción de todos los miembros de una organización.

De acuerdo a Chiavenato (2002), los tipos de clima existentes en las organizaciones son los siguientes:

Clima tipo autoritario-explotador

Los altos mandos y directores de las organizaciones no depositan la confianza necesaria en el subordinado y no dejan que participen en la toma de decisiones, así que solo informan la decisión tomada para que sea ejecutada.

Este tipo de clima presenta nula comunicación de los altos mandos con sus empleados, pues solo existe cuando se trata de dar órdenes e instrucciones específicas. Los empleados viven en un ambiente de castigos, malos tratos, miedos y amenazas y pocas veces son recompensadas por su desempeño.

Clima tipo autoritario-paternalista

Es aquel clima que se experimenta en una organización donde los altos mandos y directores depositan cierta confianza en el personal. Las decisiones comúnmente son tomadas por los altos mandos, sin embargo, en algunas ocasiones se toma en cuenta el personal.

Bajo este tipo de clima, la Dirección juega mucho con las necesidades sociales que tienen sus empleados; sin embargo, da la impresión de que se trabaja dentro de un ambiente estable y estructurado. (Perdomo Yate & Thames Solano, 2008).

Clima tipo participativo-consultivo

En este clima los altos mandos depositan más confianza en los empleados. La comunicación es de tipo descendente y las recompensas y los castigos son ocasionales, pues se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima (Perdomo Yate & Thames Solano, 2008).

Se permite opinar o tomar decisiones al nivel del subordinado, sin embargo, las decisiones que influyen o impactan a la empresa de manera general, son tomadas por los altos mandos, tomando en cuenta la opinión de los empleados.

Clima tipo participativo-en grupo

Es aquel en el que los mandos altos de la organización depositan plenamente su confianza en los empleados y, por ello, toman las decisiones en conjunto.

Las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados (Perdomo Yate & Thames Solano, 2008).

Cuando se vive un clima organizacional adecuado o sano, el personal trabajará a su máximo esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos de la empresa, de lo contrario el personal se encuentra desmotivado o insatisfecho por lo que los resultados esperados en su rendimiento no serán los mejores para la organización.

Universidad Veracruzana

La Universidad Veracruzana es una institución dedicada a brindar educación superior a la sociedad de manera pública y también autónoma, la cual fue fundada en el año de 1944. Con el propósito de reunir y coordinar las actividades de un grupo de escuelas dispersas en educación media superior, así como de otras entidades afines. (Universidad Veracruzana, 2018-1).

Hoy en día existe presencia de la Universidad Veracruzana en cinco regiones universitarias, las cuales abarcan 27 municipios del Estado de Veracruz, son Xalapa, Veracruz, Orizaba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán.

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección General de Recursos Humanos se crea como tal a partir de la Ley Orgánica en 1995, integrada por sus tres direcciones: Personal, Relaciones Laborales y Nóminas presentándose sus atribuciones como tales en el Estatuto General de 1997.

Actualmente está integrada por:

- Dirección de Personal
- Dirección de Relaciones Laborales
- Dirección de Nóminas
- Departamento de Evaluación y Desarrollo de Personal
- Departamento de Asuntos Técnicos

Objetivo

El objetivo general de la Dirección General de Recursos Humanos tener a su cargo la administración del personal de la Universidad Veracruzana (Universidad Veracruzana, 2018-1).

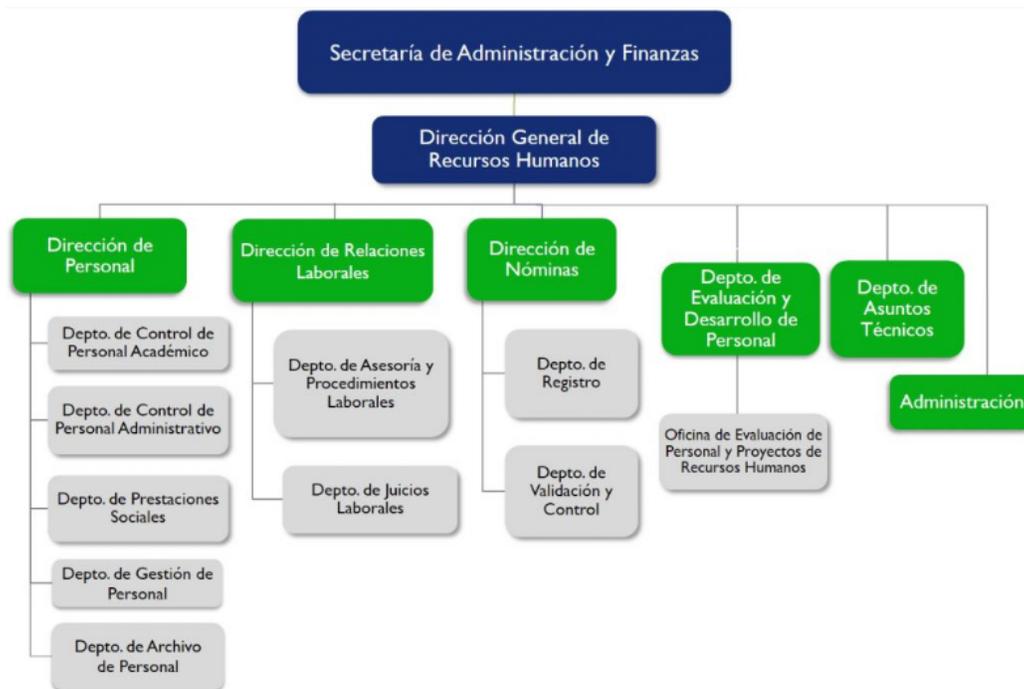
Funciones y atribuciones

De acuerdo a la Universidad Veracruzana (2018-2) las funciones y atribuciones de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) son las siguientes:

- Planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con el manejo y desarrollo de personal;
- Supervisar y evaluar el funcionamiento y desarrollo de los sistemas de control y pago del personal de la Universidad;
- Participar en las negociaciones por revisión de los contratos colectivos que tiene celebrados la Universidad, así como en los convenios derivados de la relación de trabajo y dar seguimiento al cumplimiento de los mismos;
- Coordinar y atender todos los aspectos relativos al funcionamiento de las comisiones mixtas paritarias contempladas en los contratos colectivos;
- Supervisar la implantación de las medidas preventivas y correctivas que sobre higiene y seguridad fijen las comisiones correspondientes;
- Planear, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de capacitación para el personal de la Universidad;
- Vigilar que se dictamine y determine lo procedente en tiempo y forma, en los casos en que el trabajador infrinja las disposiciones de trabajo vigentes;
- Supervisar que se efectúe correcta y oportunamente el pago de sueldos y prestaciones a los trabajadores al servicio de la Universidad; y
- Las demás que señale la legislación universitaria.

Organigrama

Ilustración 3 Organigrama DGRH-UV



Fuente: Universidad Veracruzana (2017)

ELEMENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente apartado se desarrollan los elementos metodológicos necesarios para esta investigación

Planteamiento Del Problema

El clima organizacional es sumamente importante en todas las organizaciones, sin importar el giro o el tamaño de cualquier organización, ya que es el ambiente psicológico que existe y la relación que se da entre subordinados o jefes y subordinados.

Por lo anterior es que se desea investigar el clima que se desarrolla en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana, pues es una institución basada en la educación y existiendo un clima adecuado entre el personal que labora en la DGRH, se verá representado en todos los trabajadores de la Universidad.

Con los resultados obtenidos de esta investigación, se propondrá una estrategia que coadyuve a mejorar la satisfacción del personal, y, por ende, el rendimiento de

la organización. Con base en ello la pregunta de investigación que se plantea es la siguiente:

¿Qué aspectos influyen en el clima laboral del personal de la DGRH de la Universidad Veracruzana?

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El clima organizacional determina la relación que existe entre todos los miembros de una organización y, por tanto, influye en la manera de actuar de cada individuo, lo cual se ve reflejado en las ventas, en la producción, en el trato al cliente y en todas las actividades a desempeñar dentro de una organización.

En la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) de la Universidad Veracruzana, se considera importante el desarrollo de un clima organizacional adecuado, con el fin de que se lleve a cabo un trabajo eficiente y eficaz, en dirección a los principales objetivos de la Institución.

Por lo anterior, se espera que la investigación a realizar coadyuve a conocer los aspectos que influyen y determinan el clima laboral, y, con base en ello, mejorar los elementos vulnerables del personal adscrito a la institución, proponiendo estrategias factibles de ser implementadas y, por tanto, funcionales para el logro de los objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Conocer el clima organizacional que impera en la Dirección General de Recursos de Humanos de la Universidad Veracruzana, y con base en ello proponer una estrategia de mejora como un medio para el logro de la satisfacción y motivación laboral en dicha institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las teorías referentes al clima organizacional para sustentar el marco teórico de la investigación.
- Diagnosticar el clima organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana.

- Proponer una estrategia efectiva para mejorar el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana.

Variables

Las variables de estudio del clima organizacional se identifican a partir del siguiente cuadro descriptor:

Tabla 7 Variables del Clima Organizacional

VARIABLE	CONCEPTO DESCRIPTOR	INDICADOR
Relaciones sociales	Son aquellas interacciones que surgen entre los individuos de un determinado núcleo social, creando distintos vínculos como los laborales, familiares, profesionales, deportivos, etc.	Compañerismo y colaboración
		Relaciones interpersonales
Aspectos organizacionales	Son el resultado del conjunto de acciones plasmadas dentro de la estructura organizacional, dando como fruto el rendimiento dentro de un área determinada si se emplean correctamente.	Funciones asignadas
		Autonomía en la toma de decisiones
		Comunicación
		Derechos laborales
Gestión de capital humano	Es la acción que se lleva a cabo para la administración del personal, durante su ingreso, permanencia y retiro, buscando que el talento humano sea el más eficiente y eficaz para lograr los objetivos de la institución.	Ingreso
		Permanencia
		Seguridad y RSE
Liderazgo	Capacidad gerencial o directiva de un individuo que influye en la forma de actuar de un grupo de trabajo determinado.	-
Ambiente Físico	Espacio físico en donde se asienta una organización, este debe de proveer de los instrumentos, mobiliario y materiales necesarios para que su funcionamiento sea óptimo y efectivo.	Infraestructura de apoyo
		Materiales de trabajo

Fuente: elaboración propia

Tipo de Estudio

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, ya que se centra en describir los resultados de la investigación, también es relacional y aplicable con carácter propositivo; ya que, del cuestionario que se aplicará a la población, se recogerán y analizarán los datos cuantitativos sobre las variables descritas anteriormente, con el fin de determinar la relación que puedan guardar dichas variables y así determinar el tipo de clima organizacional que predomina en la DGRH.

Población de Estudio y Determinación de la Muestra

En la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), cuenta con ciento ochenta y cinco individuos, contratados bajo distintos tipos de personal, es decir funcionarios, personal de confianza, personal eventual y personal administrativo técnico y manual, este último perteneciente al Sindicato Estatal de Trabajadores al Servicio de la Universidad Veracruzana (SETSUV).

Por motivos de accesibilidad y para efectos de esta investigación, únicamente se estudiarán ciento setenta individuos.

Técnicas e Instrumentación de Recopilación de Información

- Técnicas: encuesta y revisión documental.
- Instrumento: cuestionario.

Plan de Recopilación de Información

La información utilizada para esta investigación está siendo recopilada de libros, de sitios Web y de repertorios universitarios, incluyendo el de la Universidad Veracruzana.

El clima organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana, será detectado a través de un cuestionario que será aplicado a los integrantes de la Dirección, dicho cuestionario fue diseñado a partir de una serie de *Items* elaborados por la Dra. María Elena Pensado Fernández, la Dra. Teresa García López y el Dr. Juan Manuel Ortiz García (2018), quienes forman parte de diversos cuerpos Académicos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana (IIESCA).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (19 de 08 de 2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf
- Chiavenao, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, A. (2002). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Coulter, R. S. (2010). Administración. Perason Education.
- Covas, Z., & Zuzama Covas, J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y. Obtenido de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1
- Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (2003). Revista Interamericana de Bibliotecología. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- García, T. (2003). El Cuestionario como Instrumento de Investigación/Evaluación. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Pensado Fernandez, M. E., García López, T., & Ortíz García, J. M. (2018). Construcción de un Instrumento para dimensionar el clima organizacional. Xalapa.
- Perdomo Yate, A., & Thames Solano, L. (2008). Descripción de los elementos que inciden en el desarrollo del clima organizacional del Fondo Nacional de Becas. Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000335.pdf>
- Plácido Hernández, D. Y. (2018). Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana. Xalapa.
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Rodas Rendón, P. A., Ospina Gutierrez, L. M., & Lanzas Duque , A. M. (2010). Scientia Et Technica. Obtenido de MEDICIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA A PARTIR DE UN DISEÑO FACTORIAL CON DOS: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84917316020.pdf>
- Sánchez, N. C. (2015). El clima organizacional y su relación con la motivación del personal en una dependencia de Educación Media del Estado de Veracruz. Xalapa.
- Universidad Veracruzana. (2017). Quienes somos. Obtenido de Dirección General de Recursos Humanos: <https://www.uv.mx/dgrh/quienes-somos/organigrama/>
- Universidad Veracruzana. (2018-1). Semblanza Histórica. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/universidad/info/semblanza.html>
- Universidad Veracruzana. (2018-2). Acerca de la DGRH. Obtenido de Dirección General de Recursos Humanos: <https://www.uv.mx/dgrh/quienes-somos/acerca-de-dgrh/>
- Universidad Veracruzana. (2018-3). Nosotros. Obtenido de Estructura organizacional: <https://www.uv.mx/orgmet/files/2012/12/org-gral.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2018-4). Presentación. Obtenido de <https://www.uv.mx/universidad/presentacion/>

ANEXOS

INTRODUCCIÓN:

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado: Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana. La información proporcionada es confidencial y será utilizada sólo con fines académicos, por lo que, de la manera más atenta, le pido responder con honestidad a las siguientes preguntas, y de antemano agradezco su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Conteste la respuesta correcta, de acuerdo a los datos generales solicitados:

1. ¿En qué departamento de la DGRH labora usted? _____
2. ¿Cuál es su sexo?: Masculino () Femenino ()
3. ¿Entre qué rangos se encuentra su edad?
23 y 33 años () entre 34 y 44 años () entre 45 y 55 años () más de 55 años ()
4. ¿Cuál es su estado civil? Soltero/a () Casado/a ()
5. ¿Cuántos años lleva laborando para la DGRH?
Entre 1 y 5 años () Entre 6 y 10 años () Entre 11 y 15 años () Entre 16 y 20 años ()
Más de 21 años ()

6. Conteste la respuesta que considere adecuada, de acuerdo a las situaciones que a continuación se plantean:

PREGUNTA		NUNCA	RARA VEZ	
1.	¿Existe compañerismo entre los integrantes de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana?			
2.	¿Recibe apoyo por parte de sus compañeros para realizar su trabajo en algunas situaciones de emergencia?			
3.	¿Se fomenta el trabajo en equipo en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana?			
4.	¿Se muestra la evaluación del trabajo de equipo para darle retroalimentación y seguimiento?			
5.	Cuando se generan conflictos laborales, ¿se les presta atención y se les brinda solución?			
6.	¿La relación jefe-trabajador, es buena?			
7.	¿La relación entre sus compañeros, es la idónea para sentirse parte del equipo?			
8.	¿Participa en las actividades de integración y convivencia realizadas en esta Dirección?			
9.	¿Le han dado a conocer los objetivos institucionales de esta Dirección?			
10.	¿Le han mostrado con claridad cuáles son las funciones que usted debe desempeñar?			
11.	¿Le han dado a conocer las normas y procedimientos de su departamento o Dirección?			
12.	En ocasiones, ¿ha sido sometido a presión para desempeñar actividades?			
13.	¿Utiliza la tecnología como apoyo para realizar sus actividades laborales?			
14.	¿Existe libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales que desempeña?			
15.	¿Usted tiene permitido dar solución a problemas relacionados con sus actividades laborales?			
16.	¿Usted se siente con libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo?			
17.	¿La forma de dar a conocer la información laboral es la adecuada?			
18.	¿La relación de comunicación con su jefe inmediato, es buena?			
19.	¿La relación de comunicación con sus compañeros de trabajo, es buena?			
20.	¿Existe facilidad de comunicación entre las áreas de trabajo de su Dirección?			
21.	¿Le comunican las decisiones tomadas en esta Dirección?			

22.	¿Le han dado a conocer los derechos y obligaciones laborales que posee como trabajador de esta Dirección?			
23.	¿Le han dado a conocer los lineamientos y normas de reclutamiento y de selección del capital humano de esta Dirección?			
24.	La información recibida durante el ingreso al puesto que desempeña, ¿ha sido la adecuada?			
25.	¿Ha recibido apoyo para su desarrollo profesional por parte de sus jefes?			
26.	¿Le han informado sobre las políticas de promoción laboral de esta Dirección?			
27.	¿Considera que el salario percibido es el adecuado, en comparación con el trabajo que desempeña?			
28.	¿Ha sido capacitado para desempeñar las funciones que requiere su puesto?			
29.	¿Ha sido reconocido por sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia?			
30.	¿Se siente identificado con la cultura de trabajo de la Universidad Veracruzana?			
31.	¿Ha recibido capacitación en materia de seguridad laboral?			
32.	¿Considera que en esta Dirección, se realizan acciones de Responsabilidad Social Empresarial?			
33.	¿Su jefe inmediato participa para dar solución a los problemas presentados en su departamento?			
34.	¿Su jefe inmediato participa en el logro de objetivos de la Dirección, en tiempo y forma?			
35.	¿Considera que su jefe inmediato posee la capacidad y competencias adecuadas para la solución de problemas?			
36.	¿Su jefe inmediato establece políticas para alcanzar acuerdos de grupo?			
37.	¿Su jefe inmediato participa en la comunicación de acuerdos laborales?			
38.	¿Considera que su jefe inmediato posee la capacidad requerida para alcanzar objetivos, trabajando de manera ordenada y organizada?			
39.	¿Cuenta con las condiciones físicas del lugar (espacio, luz, ventilación, privacidad) apropiadas para el desempeño de su trabajo?			
40.	El mobiliario y equipo de cómputo, ¿son suficientes y adecuados para que usted desempeñe sus labores?			
41.	¿Las instalaciones físicas son seguras?			
42.	¿Le han proporcionado e instruido en las políticas de mantenimiento de instalaciones?			
43.	¿Se brinda soporte técnico al equipo de cómputo?			

44.	¿El material de trabajo es adecuado y suficiente para la realización de sus actividades?			
45.	¿Cuenta con la disposición oportuna de materiales para la realización de su trabajo?			
46.	Cuando le plantean nuevas actividades por realizar de manera urgente, ¿las hace inmediatamente?			
47.	Cuando alguien de su área de trabajo comete un error, ¿usted llega a cuestionar la causa de la mala decisión a esa persona?			
48.	Cuando existen conflictos personales en el área de trabajo, ¿usted se involucra en superar las diferencias entre personas?			
49.	Cuando ocurre un incidente debido a situaciones externas, Usted ¿coopera con otros para atender la situación?			

DIAGNÓSTICO DEL ENGAGEMENT EN EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS-IIESCA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA-2018

RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ ¹, LUIS CRUZ KURI ², MARÍA GEORGINA ARROYO GRANT³

RESUMEN

En todo tipo de organización ya sea pública o privada el capital humano es uno de los elementos más relevantes e importantes, ya que a través de ellos se cumplen las metas organizacionales. Hoy día es un reto que las organizaciones deben de lograr comprometer desde un directivo, jefe de área, académico, investigador, analista etc.

De este modo, la percepción de estas cualidades cambia en cada ente, pues las experiencias que cada uno vive en el trabajo son afrontadas de diversas maneras en función a su experiencia, cultura, formación y de los recursos con los que se cuenta. Para tener un parámetro de que tan comprometido está el trabajador, es necesario la medición vista desde sus tres dimensiones: vigor, absorción y dedicación, que nos dará una medición cuantitativa de la organización, departamentos y de cada uno de los trabajadores.

Palabras clave: engagement, investigación y medición.

ABSTRACT

In all types of organizations, whether public or private, human capital is one of the most relevant and important elements, since, through them, organizational goals are

¹Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas y de Ciencias Básicas rarano@uv.mx

² Universidad Veracruzana / Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas y de Ciencias Básicas kruz2222@yahoo.com

³ Universidad Veracruzana / Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas y de Ciencias Básicas garroyo@uv.mx

met. Today it is a challenge that organizations must achieve from a manager, head of area, academic, researcher, analyst, etc.

In this way, the perception of these qualities changes in each entity, since the experiences that each one lives in the work are faced in different ways according to their experience, culture, training and the resources they have. To have a parameter of how committed the worker is, it is necessary the measurement seen from its three dimensions, namely, vigor, absorption and dedication, which will give us a quantitative measurement of the organization, departments and of each of the workers.

Keywords: engagement, research and measurement.

INTRODUCCIÓN

Uno de los pilares fundamentales de nuestra Universidad Veracruzana es la investigación, ya que es una actividad y función que le permite adquirir de manera permanente conocimiento actual y con ello poder contribuir a la resolución de problemas. En el campo de las ciencias sociales, las organizaciones evolucionan de manera constante en los entornos internos y externos y los investigadores tienen la gran tarea de estudiar los fenómenos que se presentan en las instituciones.

Si bien es cierto, el método científico en el área de la administración es de gran relevancia, ya que se pueden obtener resultados que conlleven a la reflexión sobre la necesidad de cambios que favorezcan al desarrollo de las organizaciones.

Por lo anterior, los investigadores pertenecientes al Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, los cuales están relacionados con el área económico-administrativa, entre más comprometidos estén dichos académicos con la institución serán mayormente proactivos, productivos y brindarán mejores aportaciones al campo de las ciencias sociales. Se considera que el compromiso que el trabajador aporta en el día a día, es un factor clave para el éxito de la empresa.

Se han demostrado en diversos estudios que un elemento comprometido da mejores resultados y se pueden lograr de manera más eficiente los objetivos organizacionales.

METODOLOGÍA

Hipótesis

El grado de engagement de los investigadores adscritos al IIESCA, de la universidad veracruzana es igual o mayor al 80%.

Variables de estudio

Engagement. - Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular..." (Salanova & Shaufeli, 2004, p. 116).

Sujetos de estudio

26 investigadores

Muestra

No aplica. Se realizará censo.

Técnicas e instrumentos

La técnica, la encuesta y los instrumentos que se aplicará: Utrecht Work Engagement Survey (UWES).

Proceso

La fundamentación teórica se obtuvo de investigación documental, y la recolección de los datos, se realizó electrónicamente, cargando el instrumento en la plataforma de Google® conocida como "Drive." La aplicación de los mismos fue durante la jornada laboral, en los horarios que indicaron los investigadores. El análisis de los datos y la presentación de resultados se realizó a través de tablas y gráficos generados en el paquete estadístico SPSS.

Instrumento De Medición

El cuestionario está integrado por 37 ítems de los cuales 17 corresponden a datos generales, 15 están dirigidos al engagement (utilizando el instrumento del UWES) con un alpha de cronbach de 0.80 lo que indica alta fiabilidad, y se integraron dos preguntas abiertas como a continuación se detalla:

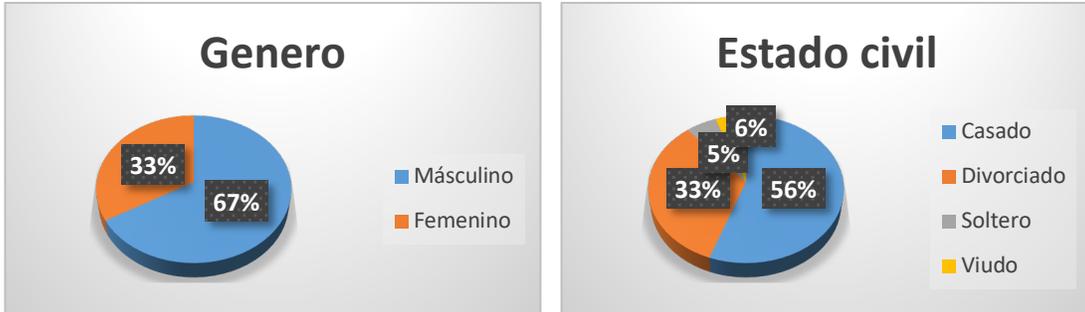
DATOS GENERALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clave de la dependencia donde realiza investigación(es): 2. Género 3. Edad 4. Antigüedad Laboral en la UV 5. Tipo de Contratación 6. Estado Civil 7. Número de Hijos 8. Nivel de Estudio Máximo 9. Cuenta con el perfil PRODEP 10. Nivel de productividad (en la UV) 11. Sistema Nacional de Investigadores 12. ¿Realiza algún Deporte? 13. Si la respuesta anterior fue si ¿Qué tipo de deporte práctica? 14. Frecuencia deportiva 15. Tipo de investigación que realiza 16. Cuantas horas a la semana dedica a la Investigación 17. En qué año fue la última investigación en la que participó y fue registrada en SIREI (Sistema de Registro y Evaluación de la Investigación)
<p>ENGAGEMENT</p> <p>VIGOR</p> <p>DEDICACIÓN</p> <p>ABSORCIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 18. En mi trabajo me siento lleno de energía 19. Mi trabajo tiene sentido y propósito 20. El tiempo pasa muy rápido cuando estoy en mi trabajo 21. Soy mentalmente maduro y me esfuerzo en mi trabajo 22. Soy apasionado con mi trabajo 23. Cuando estoy trabajando, olvido todo lo que pasa alrededor de mí 24. Mi trabajo me inspira 25. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar 26. Soy feliz cuando estoy en mi trabajo 27. Estoy orgulloso del trabajo que hago 28. Estoy envuelto totalmente en mi trabajo 29. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo 30. Mi trabajo es desafiante 31. Me dejo llevar por mi trabajo 32. Soy muy persistente en mi trabajo 33. Es difícil desconectarme del trabajo debido a que me gusta lo que hago 34. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando 35. Dentro de sus funciones asume nuevos retos
PREGUNTAS ABIERTAS	<ol style="list-style-type: none"> 36. En su opinión, ¿Cuáles son las cosas que contribuyen a tener un adecuado compromiso laboral y que se vea reflejado en su instituto? 37. Después de haber contestado este cuestionario, ¿Ha modificado usted su concepto de <i>Engagement</i>? En caso afirmativo diga brevemente de que manera

RESULTADOS

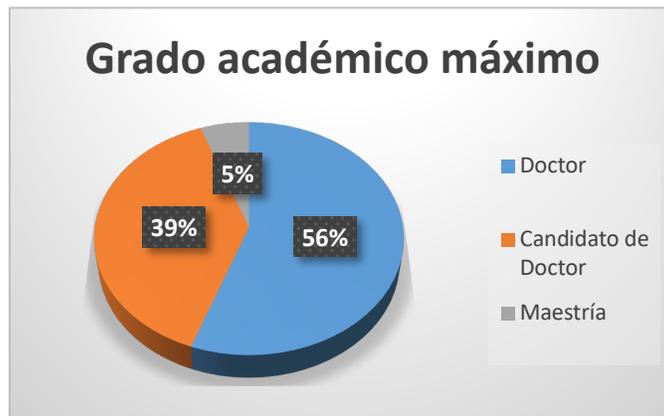
DATOS GENERALES

	Promedio
Edad	57 años
Antigüedad	25 años
Dependientes Económicos	2 personas
Distancia Casa-Trabajo	7.2 kilómetros
Horas invertidas a la investigación	21 horas semana/mes

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

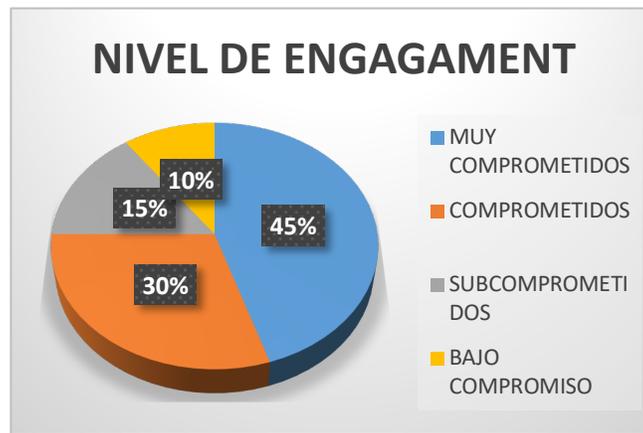


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS ENGAGEMENT



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la correlación del nivel de engagement con la variable edad:

Resumen de procesamiento de casos

	N
Casos totales	18
Casos excluidos ^a	0
Casos predichos	0
Casos creados recientemente	0

a. Los casos con un valor perdido en cualquier variable se excluyen del análisis.

Fuente: Elaboración propia

Resumen de modelo y estimaciones de parámetro

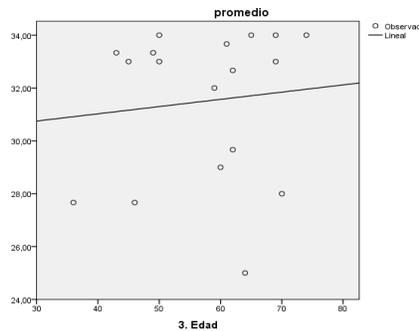
Variable dependiente: promedio

Ecuación	Resumen del modelo					Estimaciones de parámetro	
	R cuadrado	F	gl1	gl2	Sig.	Constante	b1
Lineal	.011	.175	1	16	.681	29.929	.027

La variable independiente es 3. Edad.

NOTA. La variable aquí denominada “promedio” corresponde al “nivel de engagement”, tal como ha sido definido.

Fig. 1 Diagrama de dispersión entre las variables edad y nivel de compromiso



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La hipótesis señalada inicialmente, a saber que el nivel de compromiso es cuando menos del 80% (lo cual es idealmente atractivo) ha tenido que rechazarse a un nivel alfa del .80 en virtud de que los procesamientos correspondientes de los datos no apoyan dicha situación. Una vez notado esto, se pueden buscar explicaciones del por qué ha ocurrido.

También puede observarse de los análisis realizados que, en general, se aprecia una correlación negativa entre las variables edad y nivel de engagement, aunque el grado de asociación es débil, tal como lo mide la estadística R cuadrada. No obstante, puede notarse que el signo de la correlación es positivo, siendo el caso para el IIESCA, aunque nuevamente el grado de asociación es débil (ligeramente mayor que el 1%). Por lo anterior, puede decirse que la variable edad tiene cierta capacidad explicativa sobre el nivel de engagement, aunque más bien débil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato Idalberto (2015). Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill.
- Ruiz Iglesias, M. (2005). La formación de competencias en Educación. Una mirada detenida en las competencias de la profesión docente. Doctorado en Ciencias de la Educación. Durango: Instituto Universitario Anglo-Español.
- Sahili González, Luis Felipe (2015). Burnout Consecuencias y soluciones. Colombia: Manuel Moderno.
- Salanova Marisa y Wilmar Schaufeli (2009). "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión" España: Alianza Editorial.
- Seligman, M. (1999). La auténtica felicidad. Barcelona, España: Vergara.
- Uribe Prado, Jesús Felipe (2017). Clima y ambiente organizacional. Colombia: Manual Moderno

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

MÓNICA KARINA GONZÁLEZ ROSAS ¹, LILIANA AMADOR ANGÓN ², CONSUELO YASMIN.PALAFox MERINO³

RESUMEN

En los últimos años según los datos que presenta el (INEGI,2015) en su página oficial, el 11.1% de las empresas que se consolidan en México son medianas, el 13.5% son pequeñas y el 75.4% Micro empresas; en base a estos datos solo el 18% del total de estas empresas elaboran sus manuales de manera funcional.

El no tener un manual de procedimientos son un problema crítico en las empresas, donde una falla en los procesos adecuados o falla en ellos en la fabricación donde pueden tener severas consecuencias para la salud y seguridad; esta investigación se fundamentan en el área de operaciones para poder estandarizar el procedimiento de asignación de guardias que realiza para las empresas contratistas, para eso se hace un trabajo descriptivo que pretende analizar las principales actividades que se realizan dentro del área de operaciones, elaborando un diagrama de flujo y detectando las áreas de oportunidad dentro del proceso para poder realizar un análisis de las áreas internas y externas del sistema mediante un FODA y en base a los resultados se generarían distintas propuestas que se habrán de implementar para mejoramiento del procedimiento.

Palabras clave: Área de operaciones, Proceso, Mejoramiento del procedimiento.

ABSTRACT

In recent years according to the data presented by (INEGI,2015) on its official website, 11.1% of the companies that consolidate in Mexico are medium-sized,

¹ Universidad Veracruzana/ Facultad Contaduría y Administración mogonzalez@uv.mx

² Universidad Veracruzana/ Facultad Contaduría y Administración lamador@uv.mx

³ Universidad Veracruzana/ Facultad Contaduría y Administración cpalafox@uv.mx

13.5% are small and 75.4% Micro-enterprises; based on this data, only 18% of all these companies develop their manuals in a functional way.

Not having a manual of procedures are a critical problem in companies, where a failure in the proper processes or failure in them in the manufacturing where they can have severe consequences for health and safety; This research is based on the area of operations to be able to standardize the procedure for assigning guards for contractor companies, for this purpose a descriptive work is done that aims to analyze the main activities that are carried out within the area of operations, preparing a diagram of flow and detecting the areas of opportunity within the process to be able to perform an analysis of the internal and external areas of the system through a FODA and based on the results, different proposals would be generated that will be implemented to improve the procedure.

Keywords: area of operations, process, procedure improvement.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la realización de manuales de procedimientos en las empresas es de gran importancia para la formalización de su sistema de trabajo; muchos colaboradores evaden ciertas responsabilidades dentro de la organización justificándose por la falta de un documento que les especifique detalladamente sus funciones, por lo que es un problema la ausencia de este documento dado que genera atrasos y quejas, por ejemplo si un área depende del producto que genere realizar una actividad mencionada y no se ha concretado se generan costos adicionales y el tiempo del servicio se extiende, afectando al cliente directa e indirectamente en cuanto al servicio esperado.

En nuestro país al menos en los últimos años tanto en empresas privadas y públicas siendo estas grandes, medianas o pequeñas y tomando en cuenta las que son mexicanas y transnacionales solo el 18% elabora sus manuales de manera funcional (Álvarez, 2008). Muchas empresas no consideran necesario la implementación o elaboración de estos manuales, basándose en que los puestos no son de mayor rotación y la persona encargada del puesto tiene la suficiente

experiencia realizando sus actividades, sin embargo, el problema que se puede presentar es la dependencia a este especialista debido a que no se reconoce el valor de los manuales ya que su elaboración no es una práctica común dado que no son muy conocidas las técnicas o la metodología a seguir para su elaboración.

METODOLOGÍA

La empresa de Seguridad Privada fue fundada en el año 2018, con el propósito de brindar un servicio de protección y vigilancia intramuros, la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba Veracruz ofreciendo su servicio en las modalidades, comercial habitacional, industrial y corporativa, así como los servicios de seguridad privada personas físicas, empresas y bienes de tipo mueble e inmueble, dicha protección realizada con elementos humanos de seguridad y tecnología de vanguardia.

Política de calidad:” ofrecer servicios de calidad, buscando siempre superar las expectativas del cliente, comentando la eficiencia operativa a través de la mejora continua y la optimización de los recursos de la empresa”.

Visión: “Ser la mejor opción de seguridad integral para nuestros clientes, comprometidos con desarrollo humano, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos en nuestro sistema”.

Misión: “Ofrecer servicio de seguridad integral, siendo rentables, competitivos e innovadores, estableciendo alianzas estratégicas, y optimizando recursos tecnológicos y financieros; con un equipo de trabajo calificado, fomentando los valores, aplicando la mejora continua y comprometidos para superar las expectativas de los clientes.

Valores institucionales

- Amistad.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Comunicación.
- Lealtad.

Uno de los puntos más importantes dentro de una empresa es la eficiencia ya que a ella la organización puede comparar los recursos que se utilizaron con los recursos que se tenían disponibles en un principio y así se puede estimar si se redujeron los costos y de igual forma permite ver si los recursos disponibles se aprovecharon de la mejor forma y se cumplió con el estimado de producción (Pozos, 2016).

Para que haya una organización eficiente se necesita la intervención de diferentes elementos que intervengan entre sí los cuales son: los procesos, sistemas, estructura, cultural, colaboradores, riesgos y así desarrollar y poner en acciones elementos claves, por ejemplo:

- Que haya interacción entre los objetivos que tiene la empresa corto, mediano o largo plazo con los procesos clave de la empresa.
- Que exista un enfoque al cliente.
- Que este alineado todo lo que intervenga en los procesos: personas, metas, objetivos y áreas.
- Que haya un gran liderazgo en la gestión de la empresa que genere resultados
- En tener a la gente correcta en el puesto correcto
- Evaluar el desempeño General de los colaboradores y áreas.

Cuando las empresas quieren diferenciarse de la competencia buscan estrategias para poder tener una ventaja competitiva, la estrategia a la que más recurren es la de calidad, ya que buscan la certificación en base a las Normas ISO 9000 o 9001, esto para poder tener una mejor Gestión de la Organización, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente y la estandarización de sus procesos para lograr la excelencia en sus productos y servicios que comercializan. La calidad es la clave para el éxito o te que ayuda a establecer indicadores, estandarizar procesos y procedimientos que coadyuvan a una mejor producción.

Una organización puede considerarse que eficiente es cuando:

- Logra cumplir las metas que se propone empleando la menor cantidad de recursos.
- Logra solucionar los problemas que se presenten en las áreas de la organización
- Lograr reducir los costos

- Los procedimientos que se encuentran establecidos dentro del manual son conocidos por todo el personal y cumple de forma correcta.

Los colaboradores conocen lo que deben hacer y se esfuerzan por realizar las cosas de forma adecuada ahorrando tiempo y utilizando los recursos disponibles de forma racional (Mercado, 2004).

Hoy en día las empresas buscan la certificación para controlar y estandarizar los procesos que afectan la satisfacción del cliente, para estas organizaciones la calidad interviene en el proceso se ha vuelto indispensable y para poder controlar esos procesos se necesita los estándares y normas que involucren los requerimientos de los clientes. Los directivos deben tener la habilidad de poder detectar los requisitos de los clientes y con ello poder llevarlas al enfoque de los procesos que se realizan en empresa que afectan la satisfacción de sus clientes, buscando poder estandarizar y normalizar cada uno de ellos. Pero ¿qué significa estandarizar los procesos? Es buscar la manera de realizar las actividades se manera continua y sin despidos, unificando y definiendo cada proceso de forma que todo el personal que intervenga en el proceso lo realice de manera permanente (Rincon, 2001).

Cuando las empresas ya tienen estandarizados sus procesos es mucho más fácil para poder obtener una certificación pero no es tan sencillo para poder realizar dicha acción, debido a que el personal debe colaborar con esta mejora en la organización, la gran mayoría de las veces los colaboradores tienen adhesión al cambio y lo quieren participar en este lo más ruidos les hace es que se deberá implementar y fijar un proceso el cual estará basado en estándares de cumplimiento y con esto o se adjuntan algunos problemas tales como:

- Persona tenga problemas para acoplarse a la nueva forma de trabajar o incluso que se lleve mucho tiempo en concientizar y capacitar personal.
- El personal que realizan los procedimientos de que trabajar de manera eficiente dado que ha cambiado un poco su manera de realizar su trabajo.

En todo este proceso de estandarizar, los procesos como ya se mencionó se puede encontrar dificultades para poderlo llevar a cabo sin embargo la ejecución de esto trae consigo bastantes beneficios tales como:

- Que gracias a esto se pueda documentar la tecnología y la experiencia de las personas que en el transcurso del tiempo han acumulado en base a los procesos y procedimientos que han realizado, y todo eso lleva consigo incluso a la creación de manuales de procedimientos.
- Ayudan a la empresa medir el desempeño de su personal gracias a que se puede hacer uso de indicadores.
- Previene la ocurrencia de errores.
- Sirven de ayuda para el entrenamiento a nuevos candidatos.
- Transmitir a los clientes son imagen de la organización.

La población de estudio en este análisis está conformada por 132 colaboradores del área de operaciones, por lo que se hace necesario obtener una muestra con base a la población conocida antes mencionada.

Posterior a calcular la proporción de la muestra, se procederá a utilizar un tipo de muestreo aleatorio simple ya que la población analizar esta agrupadas bajo características similares en un solo contexto denominado área de operación.

Muestreo de población finita da una muestra de 86 colaboradores que participaron en el estudio.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En esta investigación se realizó un análisis diagnóstico como el propósito del fiscal características de variación entre los procedimientos a ejecutar en el área de operaciones de la empresa de privacidad con el objetivo de determinar áreas de oportunidad y con ello válida, sustentar y proponer estrategias que lleven al sistema a una mejora continua.

1. Identificación de los criterios análisis.
Criterio: proponer un manual de procedimientos para el aria de operaciones.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación con las variables internas y externas del análisis.

Matriz de ponderación

Tabla No. 1 Matriz de ponderación (Elaboración propia, 2019).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Disponibilidad de los guardias. (1)	Falta de un control para evitar que dobles turnos. (3)	Establecer un control que permita ver que guardia ya fueron asignados. (3)	Los guardias que dobles turnos tengan un mal rendimiento. (3)
Aviso oportuno de servicio que va cubrir. (3)	Falta de conocimientos de los requisitos para poder turnar. (3)	Diseñaron formato que les permita conocer aspectos importantes para poder turnar. (3)	Los guardias dan un mal servicio y los clientes quedan insatisfechos. (3)
Entrega de uniforme y accesorios solicitados por el cliente. (2)	Falta de conocimientos de los medios y códigos para comunicarse. (2)	Ofrecer una capacitación para conocerlos y saber cómo usarlos. (2)	Uso inadecuado de los medios y códigos que dificulten el servicio. (2)
Los guardias reciben capacitación es antes de ser asignados a un servicio. (2)	Las capacitación e son cortas y carecen información. (2)	Crear un programa de capacitación que establezca tiempos, duración e instrucciones. (2)	Los competidores ofrece mejores capacitación es a sus guardias. (3)
Evaluaciones frecuentes. (2)	Ausencia de indicadores que permitan la revisión del cumplimiento de actividades. (3)	Diseñar un instrumento de evaluación que considere los puntos necesarios para un buen desempeño del guardia. (2)	La evaluación no cumple con las expectativas de los guardias. (2) en el

CÁLCULO DE RESULTADOS

Matriz de totales y porcentajes.

Tabla No. 2 Matriz de totales y porcentajes (Elaboración propia, 2019).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Disponibilidad de los guardias. (1)	Falta de un control para evitar que dobles turnos. (3)	Establecer un control que permita ver que guardia ya fueron asignados. (3)	Los guardias que dobles turnos tengan un mal rendimiento. (3)	10
Aviso oportuno de servicio que va cubrir. (3)	Falta de conocimientos de los requisitos para poder turnar. (3)	Diseñaron formato que les permita conocer aspectos importantes para poder turnar. (3)	Los guardias dan un mal servicio y los clientes quedan insatisfechos. (3)	12
Entrega de uniforme y accesorios solicitados por el cliente. (2)	Falta de conocimientos de los medios y códigos para comunicarse. (2)	Ofrecer una capacitación para conocerlos y saber cómo usarlos. (2)	Uso inadecuado de los medios y códigos que dificulten el servicio. (2)	9
Los guardias reciben capacitación es antes de ser asignados a un servicio. (2)	Las capacitación e son cortas y carecen información. (2)	Crear un programa de capacitación que establezca tiempos, duración e instrucciones. (2)	Los competidores ofrece mejores capacitación es a sus guardias. (3)	9

Evaluaciones frecuentes. (2)	Ausencia de indicadores que permitan la revisión del cumplimiento de actividades. (3)	Diseñar un instrumento de evaluación que considere los puntos necesarios para un buen desempeño del guardia. (2)	La evaluación no cumple con las expectativas de los guardias. (2)	9
Total=9 18.4%	Total=15 30.6%	Total=12 24.5%	Total=13 26.5%	Total=49 100%

Determinación del balance estratégico.

Balance estratégico: factor de optimización=factor de riesgo

F+O=Factor de optimización.

D+A=factor de riesgo.

Tabla No. 3 Estimación de factores optimización y riesgo (Elaboración propia, 2019).

F + O	D + A	% F + O	% D + A	Total
.429	.571	42.9%	57.1%	100%

Gráficos y análisis de resultados

Gráfica No. 1 Análisis global (Elaboración propia,2019).



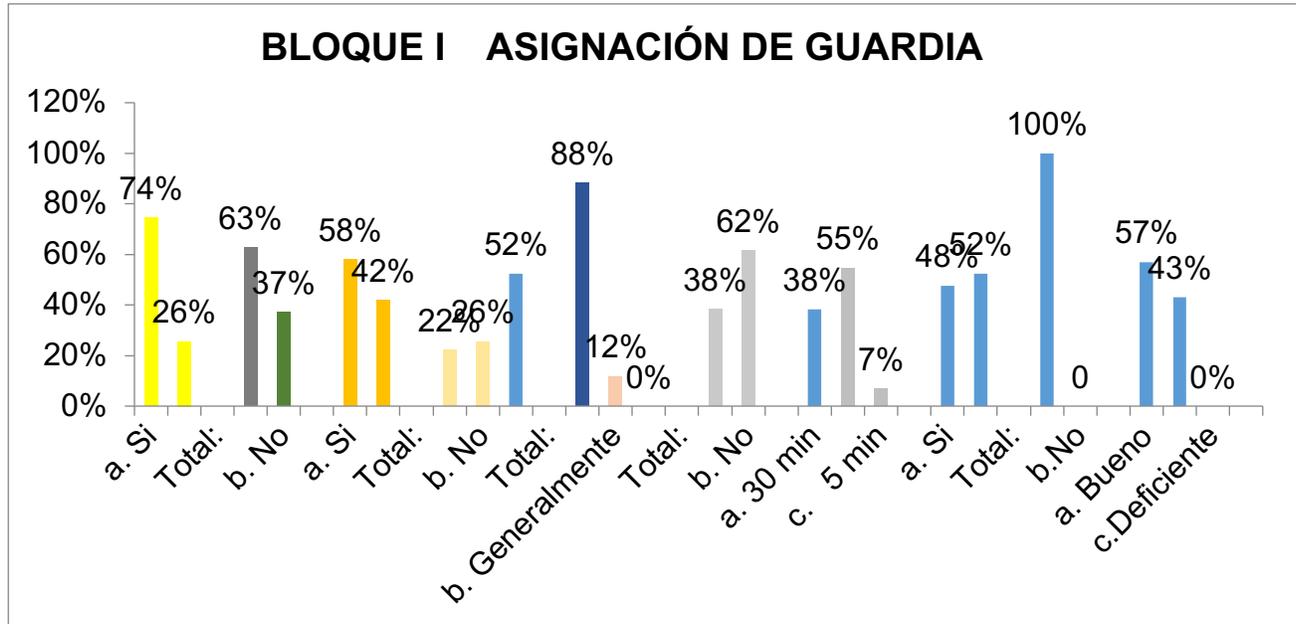
Interpretación:

En este gráfico se puede observar que el balance estratégico resulta negativo siendo la diferencia entre ambos factores de un 7% por lo cual es necesario que la empresa centra sus esfuerzos en disminuir sus debilidades y poner atención sobre cuales podrían ser sus posibles amenazas estableciendo un periodo de corto plazo para mejorarlas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

BLOQUE I ASIGNACIÓN DE GUARDIA

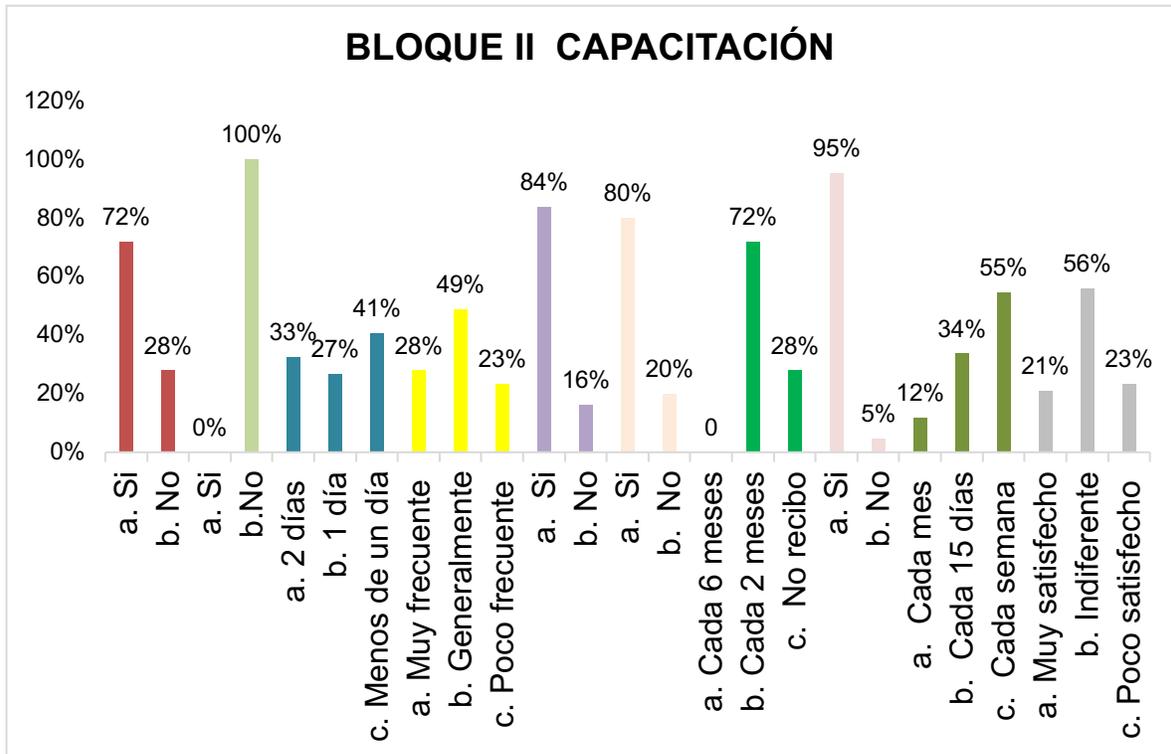
Gráfica No. 2 Bloque I Asignación de guardia (Elaboración propia, 2019).



Interpretación: Gráfica anterior en base a los resultados, se puede identificar a aquellos que representan una debilidad para la empresa, la pregunta 4 del bloque 1 representa en color amarillo es una debilidad ya que el guardia desconoce que haya un control para que los dobles turnos y esto es algo que repercute en el proceso para asignación de vida que se presentan atrasos o inasistencias a los servicios ya que se improvisa del momento de mandar a un guardia. La pregunta 6 del mismo bloque marca del color azul es otra debilidad para la empresa, siendo dos terceras partes de los guardias que no conoce los requisitos mínimos que deben cumplir antes de poder tornar a otro servicio. La pregunta 8 en cuanto a los medios y códigos de comunicación marca de color verde puede notarse que un poco más de la mitad de los guardias no conoce estos, a pesar de que casi la mitad sí los conozca es un punto que debe considerarse importante y vital en el momento de mandar a un servicio, la comunicación en la manera serlo sirve para la seguridad del guardia y de la empresa contratista.

BLOQUE II CAPACITACION

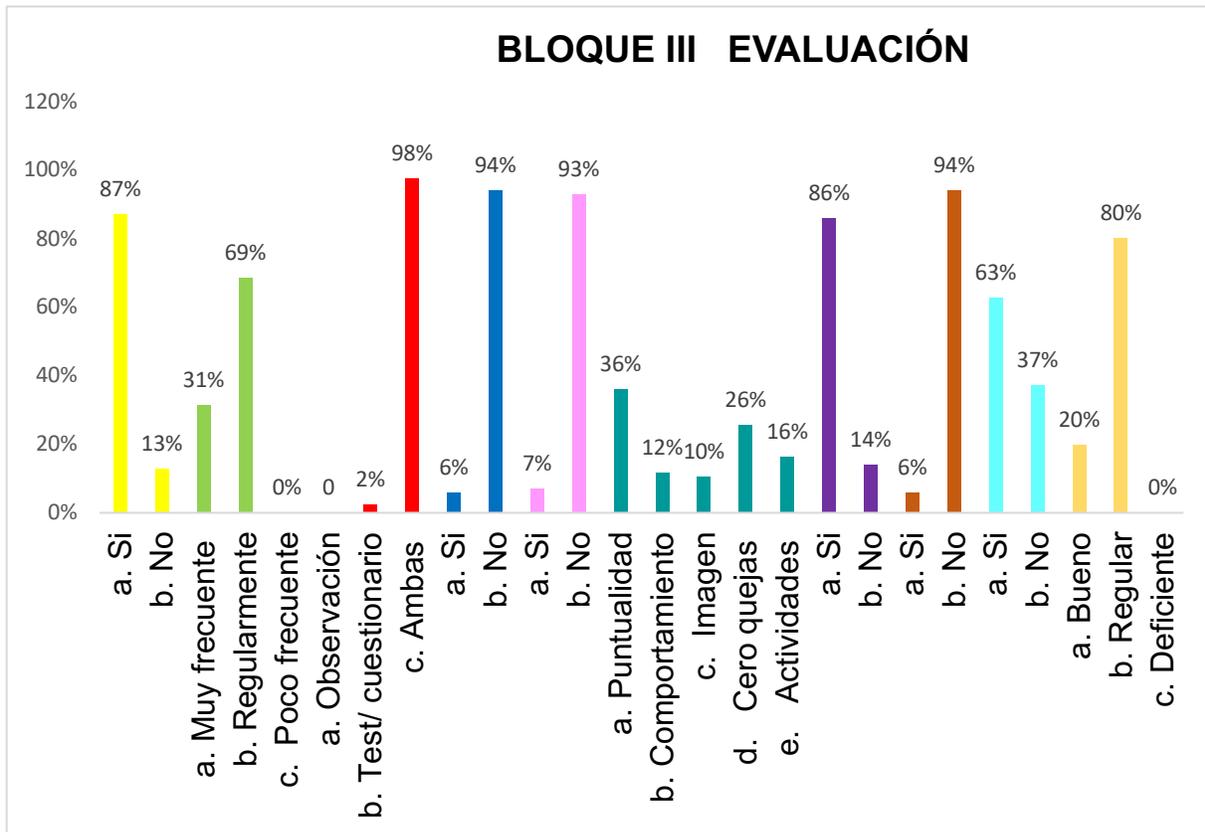
Gráfica No. 3 Bloque II Capacitación (Elaboración propia, 2019).



Interpretación: La gráfica muestra el porcentaje en cada rubro de respuesta representando cada pregunta por un color, de las diez preguntas identificamos aquellas que representan una debilidad para la empresa. La pregunta 2 del bloque 2 representado en color verde claro nos da un resultado negativo en base a que los guardias no cuentan con un programa de capacitación que se les especifica de las flechas, duración e instrucciones a seguir, afectando con es el cumplimiento de la empresa en capacitar a su personal y el no llevar un control en base a quienes y en qué aspecto se ha capacitado. La pregunta 3 representada en color azul la mayoría de los guardias respondieron que se les capacita menos de un día para mandarles a un servicio por primera vez caso que la empresa estén cumpliendo con tiempo definido de 2 días de capacitación como mínimo requerido

BLOQUE III EVALUACION

Gráfica No. 4 Bloque III Capacitación (Elaboración propia, 2019).



Interpretación: La anterior gráfica muestra el porcentaje que respondieron a cada pregunta, la pregunta número 4 representada en color azul el 94% contestaron que no cuentan con indicadores de cumplimiento o y por consecuencia en la pregunta 5 color rosa también respondieron que no tienen una meta por cada indicador, esto es una debilidad en empresa porque se les realiza evaluaciones para los guardias no tienen conocimiento en base a qué se le está evaluando o en Base a que criterios la pregunta número 8 en color vino el 94% asegurarlo tener ningún premio por no tener indicadores y en base a eso en la pregunta 10 color lila el 80% indica que la forma de evaluar de la empresa es regular a su criterio y sólo el 20% que es bueno.
Propuesta

En base al análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los guardias de seguridad de la empresa se identificaron debilidades que representan la empresa, las cuales pretenden reducir mediante distintas propuestas para cada

una de estas debilidades, buscando que sí se llegase a implementar se obtuviese un resultado favorable en el proceso de asignación que realiza la empresa. A continuación, se presenta las debilidades que tiene la empresa y la propuesta para su mejoría.

1. Falta de un control para evitar que doblen turnos

Propuesta: Formato de control de distribución de guardias

Elaborar un formato de control que permita verificar que guardias ya fueron asignados a los distintos servicios, que contenga el nombre de la empresa a la que fueron asignados, el tipo de servicio, el número de horas que estarán cubriendo el servicio siendo de 12 o 24 horas, los guardias que están en espera de asignación, y aquellos que deberán cubrir los días de descanso, así como un formato para su registro. Este formato deberá estar documentado como lo indica la Norma ISO 9001:2015 por ser un documento que será necesario para el proceso de asignación y con este asegurarse de su eficaz operación y control. (Anexo 7 y 8).

2. Falta de conocimiento de los requisitos para poder turnar

Propuesta: Manual de descripción de puesto.

Para que un guardia pueda ser asignado debe cumplir con ciertos requisitos que establezca la empresa y que considere que sean relevantes para que contribuyan a ofrecer un buen servicio al cliente. (Anexo 9).

3. Falta de conocimiento de medios y códigos para comunicarse

Propuesta: Capacitación sobre códigos y medios de comunicación

El guardia debe recibir las capacitaciones correspondientes al área operativa donde se informe sobre qué medios y códigos utiliza la organización para cubrir el servicio asignado de forma correcta.

Los códigos que se utilizan dentro del proceso de asignación de guardia se encuentran conformados por cuatro letras y dos números usualmente se utilizan los siguientes:

- ASIG-02 El cual se utiliza para identificar qué guardia fue asignado al servicio (NOTA los números después del guion cambian dependiendo del número de identificación que posea cada guardia).

- REPO-40 este se emplea para que los guardias reporten cada hora el status del servicio.
- UBIC-23 Sirve para que el guardia reporte su ubicación exacta.
- PROB-62 Este sirve para indicar si se presentó algún imprevisto durante el servicio.
- LLEG-05 Se utiliza para que el guardia reporte la hora de llegada al lugar del servicio.
- TERM-06 Se utiliza para que el guardia reporte la hora en que concluye el servicio.

4. Capacitaciones cortas y carecen de información

Propuesta: Programa de capacitación

Crear un programa de capacitación que establezca la modalidad de la capacitación, temas que se abordaran, fecha y duración, instructor y a quien va dirigida la capacitación dependiendo de las distintas modalidades de guardias que existen, el cual sea entregado a cada guardia para su conocimiento, así como también un formato de control de capacitaciones para que se agregue a los expedientes en cuanto se tomen las distintas capacitaciones.

5. Ausencia de indicadores que permitan la revisión del cumplimiento de actividades.

Propuesta: Registro de Indicadores para guardia

Elaboración de un formato que contemple los criterios principales (indicadores) para evaluar el desempeño del guardia que sean de relevancia tanto para la empresa contratista como para la misma organización, cada indicador tendrá un valor en porcentaje que servirá para visualizar el nivel de cumplimiento, cada uno de estos deberá tener el objetivo y que es lo que se debe medir, la manera en que se llevara a cabo la medición, la frecuencia en que se evaluaran esos indicadores y en cuyo caso que haya documentos extras de cada indicador anotar eso en registros.

Trabajo a futuro

En el caso de la empresa de Seguridad Privada, deja la línea de investigación abierta para poder diseñar los manuales que estandaricen las demás áreas de la organización, con la finalidad de que en el futuro esta empresa pueda certificar sus procesos productivos.

CONCLUSIONES

Como primer paso se identificaron los subprocedimientos que integran el área de operaciones mediante la observación y apoyo de los mismos colaboradores, se determinaron las características del colaborador de esta área para así conocer el perfil del personal, posteriormente se describieron las funciones sustantivas de los colaboradores mediante un algoritmo (anexo 4) y se elaboró un diagrama de flujo para el mejor entendimiento del procedimiento a seguir por parte del área (anexo 5).

Una vez realizado todo esto se prosiguió a detectar las áreas de oportunidad que se encontraron dentro del proceso delimitado siendo la asignación de guardias el procedimiento que mayor problema presentaba en la organización, una vez identificado este se realizó una encuesta a 86 guardias para saber la visión que tenían como colaboradores acerca de proceso de asignación que se sigue para su colocación en los distintos servicios, en base a los resultados obtenidos se analizaron las áreas internas y externas del sistema mediante un análisis FODA y con esto fue posible la identificación de las debilidades que tenía el proceso; para poder aminorar estas debilidades se desarrollaron distintas propuestas que servirían de ayuda para dicho objetivo.

Como propuesta para el mejor desarrollo del proceso se elaboraron algunos documentos como fueron: el control de horarios de los guardias y su registro que serviría para llevar un control de asignación el cual surgió por el problema en el proceso de que los guardias debían doblar turnos de manera espontánea sin previo aviso, otro documento propuesto fue un programa de capacitación y registro para mejorar la formación del guardia, este programa surge debido a que las capacitaciones eran breves y no siempre todos los guardias las recibían buscando que con este se brinde un mejor servicio a las empresas contratistas al tener un personal altamente capacitado en distintos rubros, por último debido a que no contaban con indicadores de cumplimiento y mucho menos una gratificación por el cumplimiento de estos, se diseñó un registro de indicadores para poder evaluar a los guardias en el servicio asignado y que esto atribuya a poder aumentar la satisfacción del cliente.

Señalar la importancia que tendrá un manual de procedimientos en esta organización es fundamental ya que servirá como una guía para que los guardias conozcan las actividades que deben hacer y la manera de llevarlas a cabo mediante un lenguaje sencillo y preciso utilizando diagramas, tablas y formatos que faciliten la comprensión del procedimiento; debido a que mayoría de los colaboradores no conocen bien el procedimiento de asignación ni los subprocedimientos que se deben realizar a pesar de ser una función principal dentro del área de operaciones, proponer un manual de procedimientos y la introducción de los formatos antes mencionados se asegurara que el proceso se lleve a cabo correctamente logrando que los colaboradores tengan una mayor eficiencia en las actividades que realicen disminuyendo el tiempo y permitiendo la reducción costos así como también ofrecer un servicio de calidad que cumpla con los requerimientos y expectativas del cliente para que este confíe en la organización (Vivanco, 2017).

Anexos 1

Formato No. 1 Control de horarios de servicio guardias (elaboración propia,2019)

	ALGER SYSTEMS SA DE CV	
	Revisión: 00	Código: FOR-OPE-001
	Fecha de Emisión: 28/11/2018	Área generadora/ Departamento: OPERACIONES
Título: Control de horarios de servicio guardias.		Página 1 DE 1

Servicio: _____

Área: **Operativo** Departamento: **Operativo** Semana: _____

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	FIRMA
F								
E. 08:00								
S. 20:00								
E. 20:00								
S. 8:00								
E. 08:00								
S. 20:00								
E. 20:00								
S. 08:00								
E. 08:00								
S. 20:00								
E. 20:00								
S. 08:00								
E. 08:00								
S. 20:00								
E. 20:00								
S. 08:00								
E. 08:00								
S. 20:00								
E. 20:00								
S. 08:00								

Elaboró _____

Revisó _____

E.:ENTRADA
S.:SALIDA

Formato No. 2 Registro de programación (Elaboración propia,2019).

				ALGER SYSTEMS SA DE CV							
				Revisión: 00				Código: REG-OPE-001			
				Fecha de Emisión: 28/11/2018				Área generadora/ Departamento: OPERACIONES			
Título: Registro de programación.								Página 1 DE 1			
Fecha:				DEBE TENER		TIENE		FALTANTE		ACTIVOS	
Responsable	EMPRESA / COMERCIO	Servicio a prestar (hrs)	Horario de servicios.	Guardias	Desc.	Guardias	Desc.	Guardias	Desc.		

Formato No. 3 Manual de descripción de puesto (Elaboración propia,2019).

		ALGER SYSTEMS S.A. DE C.V.	
		Revisión: 00	Código: MDP-RH-01
		Fecha de Emisión: 29/11/2018	Área generadora/ Departamento : RECURSOS HUMANOS
Título: MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTO			
REQUISITOS			
PUESTO:	GUARDIA		
MISIÓN DEL PUESTO	Proteger a las personas, información, propiedades (entorno), con criterios de calidad, seguridad, salud y cumplimiento de la normativa vigente de cada Organización a la que se esté prestando el servicio.		
SEXO	Indistinto.		
EDAD	25 a 50 años.		
HORARIO	Indistinto.		
IDIOMA	Español.		
PRESENTACION	Uniforme.		
ZONA PARA TRABAJAR			
FORMACION Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES:	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Privada • Toma de decisiones de acuerdo a sus responsabilidades. • Técnicas básicas de primeros auxilios. 		
EXPERIENCIA	Deseable de 3 años como mínimo o de acuerdo a actitud.		
COMPETENCIAS Y VALORES DESEABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplinado. - Responsable. - Honesto - Acostumbrado a trabajar bajo presión. - Disponibilidad de tiempo - Leal - Espíritu de Superación 		
CAPACITACIÓN A RECIBIR	<ul style="list-style-type: none"> - Consignas. - Defensa Personal. - Parte de novedades. - Inducción, valores. 		
SUELDO Y PRESTACIONES			
SUELDO	Confidencial		
PRESTACIONES POR LEY	Todas		
COMISIÓN, PREMIOS, BONOS	Confidencial		
A QUIEN REPORTA	Encargado de Turno, Gerencia operativa, Jefe de Seguridad Patrimonial.		

Formato No Gráfica No. 4 Bloque III Capacitación (Elaboración propia, 2019).

	ALGER SYSTEMS SA DE CV		
	Revisión: 00	Código: FOR-OPE-002	
	Fecha de Emisión: 28/11/2018	Área generadora/ Departamento: OPERACIONES	
Título: PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		Página 1 DE 1	
		INSTRUCTOR	DIRIGIDO A:
			Guardias Y Jefes de Servicio
			Guardias Y Jefes de Servicio
			Guardias Y Jefes de Servicio
			Guardias Y Jefes de Servicio
			Guardias Y Jefes de Servicio
			Guardias Y Jefes de Servicio
			Guardias Y Jefes de Servicio

LA FUERZA LABORAL Y EMPRESARIAL EN MÉXICO Y SU CONTRIBUCIÓN AL GASTO PÚBLICO

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN¹, CYNTHIA PRIETO PALMEROS², JESÚS ESCUDERO MACLUF³

RESUMEN:

El presente ensayo se enfoca en brindar un análisis crítico respecto a las aportaciones que la fuerza laboral y el sector empresarial, realizan al gasto público en México. Las opiniones se basan principalmente en las leyes que aplican a quienes realizan actividades laborales y empresariales, principalmente la Ley del Impuesto sobre la Renta y los porcentajes y procedimientos a los que se encuentran sujetos los individuos y las empresas obligados a contribuir.

Palabras Clave: Impuesto sobre la Renta, contribución, gasto público, sector laboral, sector empresarial.

ABSTRACT:

This essay focuses on providing a critical analysis of the contributions that the labor force and the business sector make to public spending in Mexico. The opinions are based mainly on the laws that apply to those who perform labor and business activities, mainly the Income Tax Law and the percentages and procedures to which the individuals and companies obliged to contribute are subject.

Keywords: Income Tax, contribution, public expenditure, labor force, business force.

INTRODUCCIÓN

En cuántas ocasiones nos hemos detenido a preguntarnos porqué de hace un par de años para acá hay tanta delincuencia en nuestro país. La respuesta: por falta de

¹ Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas
ldelfin@uv.mx

² Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas
cyprieto@uv.mx

³ Universidad Veracruzana/ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas
jescudero@uv.mx

empleos. Esto nos lleva a la siguiente pregunta: ¿por qué hay tanto desempleo en nuestro país? Por la falta de oportunidades en inversión y emprendimiento.

Ante este panorama, el poder del individuo como parte de la fuerza laboral que contribuye al desarrollo y crecimiento del país juega un papel de suma importancia. Igualmente las empresas y los inversionistas son clave para el desarrollo del país y a su vez, contribuir a la disminución de los índices de desempleo, generándose así un ciclo de crecimiento dado por la inversión-empleo-desarrollo.

Sin embargo, se ha identificado que la tendencia global es que las personas confían cada vez menos en el gobierno, particularmente en México, el 93% de las personas afirman no tener confianza en el gobierno actual¹ ya que existe una percepción generalizada de que los sistemas políticos se están volviendo cada vez más polarizados y menos efectivos para enfrentar los desafíos sociales, la corrupción es percibida como una de las principales causas de ello.

Esta percepción está ejerciendo una enorme presión sobre las empresas, pero también está creando oportunidades. Con tal de no verse afectadas por la delincuencia y la corrupción, muchas organizaciones deciden no invertir y no contratar más, al mismo tiempo que buscan alternativas paralelas para que los efectos de la no inversión y la no contratación no les generen tantos efectos negativos en sus resultados.

LA Obligación De Contribuir De Las Personas Morales

El principio del Impuesto sobre la Renta (ISR) se remonta a la Constitución Política de nuestro país, que en su artículo 31, fracción IV señala como una obligación de todos los mexicanos el contribuir para el gasto público, de manera proporcional y equitativa.

Ahora bien, ¿quiénes son los obligados a contribuir al gasto público? Especifica el Código Fiscal de la Federación en su artículo 1º que las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

Empecemos por las Personas Morales (o sociedades): Según el Código Civil Federal en su artículo 25, son personas morales entre otras, las sociedades civiles o mercantiles. Por su parte, la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR) en el artículo

7 refiere como persona moral a las comprendidas como sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México.

La NIF A-2 (Norma de Información Financiera A-2) dentro de los Postulados Básicos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define a la persona moral como la que tiene personalidad y capital contable propios y distinto de los que ostentan las personas que las constituyen y administran.

En palabras simples, una sociedad es la compuesta por dos o más personas, que a la hora de constituirse formal y legalmente, adquiere vida jurídica propia, es decir, adquiere todos los derechos y obligaciones a los que cualquier otro mexicano esté sujeto, y que por su naturaleza y actividades le correspondan como persona moral de nacionalidad mexicana.

Cuando se trata de una entidad Persona Moral, la contribución al gasto público equivale a una tasa fija y pareja del 30% sobre sus utilidades. (Art. 9º de la Ley del Impuesto sobre la Renta). No hay que olvidar que las utilidades son el resultado de restar a los ingresos por ventas, los costos y gastos inherentes al giro de la empresa, así como a su propia administración. Gozando así las empresas del beneficio de poder disminuir sus impuestos cuando logran disminuir sus utilidades al incrementar sus costos y gastos. Otra estrategia a la que comúnmente recurren las empresas para disminuir el pago del impuesto, es el hecho de no registrar de manera formal en su contabilidad todos sus ingresos, logrando así una base gravable menor y en consecuencia, el ISR que tienen que pagar.

Cuando el aumento en los costos y gastos, o bien la falta de ingresos suficientes lleva a la empresa a obtener pérdidas, entonces no está obligada al pago de ISR, ya que este impuesto grava con la tasa del 30% a las utilidades, mas no a las pérdidas. Además, las pérdidas de un ejercicio se pueden arrastrar y enfrentar contra las utilidades de los siguientes ejercicios fiscales, lo cual ya supone un “respiro” para las empresas en cuanto al pago de ISR.

Es un tema muy vigilado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el hecho de que los ingresos, costos y gastos sobre los cuales se calculan las utilidades, sean los que realmente corresponden a la empresa y que deriven de su actividad o giro. Ya que de la manipulación de éstos, se logra la tan buscada evasión de impuestos por parte de las empresas.

Con la implementación de los CFDI (Comprobante Fiscal Digital) y otros requisitos más impuestos por las leyes fiscales como el timbrado de las facturas electrónicas, la evasión de impuestos se ha vuelto de un tiempo para acá, más difícil pero no imposible. Las empresas se han tenido que esmerar en ser más cuidadosas y puntuales en sus registros y movimientos contables y fiscales, para lograr el máximo provecho de los beneficios fiscales. De esta manera, una entidad persona moral tiene la capacidad de “echar mano” de diversas estrategias y herramientas que dentro de la ley, le redunden en el beneficio de pagar el menor ISR que les sea posible, ya que además marca la ley de ISR en su art. 76, fracción V como una de sus obligaciones, la de presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio o la utilidad gravable del mismo y el monto del impuesto correspondiente, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine dicho ejercicio. El hecho de que las entidades personas morales calculen y paguen directamente el impuesto sobre la renta, les permite lograr cierto margen de manipulación en su beneficio.

LA OBLIGACIÓN DE CONTRIBUIR DE LAS PERSONAS FÍSICAS

Pero ¿qué pasa con las Personas Físicas, por ejemplo los asalariados? Por el hecho de tener un ingreso (el salario y prestaciones recibidas) también tienen la obligación de contribuir al gasto público (art. 90 Y 94 de la LISR). Pero a diferencia de las personas morales, en este caso el ISR de un empleado se calcula y se paga de manera indirecta. ¿Qué significa que se pague de manera indirecta? Que si bien la obligación de pago es de quien recibe el salario, en este caso el trabajador, el cálculo y la retención del impuesto queda en manos de su empleador o patrón (Art. 96 y 97 de la LISR). Esto le asegura en cierta forma al SAT, que todos los

trabajadores (formalmente contratados) cumplan con el pago del impuesto en tiempo y forma. De otra manera, ya fuera por desconocimiento, por desinterés, con toda intención o hasta por olvido, se caería en la falta de pago del impuesto por parte de los trabajadores.

Algo que merece destacarse es que desde el momento en que para un trabajador el ISR es un impuesto indirecto, esto significa que a diferencia de las empresas, un empleado no tiene “margen de maniobra”, pues ni siquiera es él quien calcula su impuesto, sino que lo hace su patrón “por cuenta y en representación” del empleado. Al no tener injerencia en el cálculo de su impuesto, el patrón aplica la tasa de ISR directamente sobre los ingresos del trabajador. A diferencia de las personas morales quienes aplican la tasa del 30% al resultado de restar a sus ingresos sus costos y gastos. Así que para un trabajador no hay deducciones, no existen costos y gastos que puedan disminuir su base gravable.

La regla de oro es que para que un empleado pueda ser considerado así, tiene que estar sujeto a la subordinación (Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo). Lo que quiere decir que su patrón le indica el horario de su jornada, las actividades o funciones y el lugar donde físicamente las desempeñará, así como le brindará todas las herramientas materiales, tecnológicas y en ocasiones hasta intelectuales (como cursos de capacitación) para poder realizar su trabajo. Por lo cual, un empleado no incurre en ningún costo o gasto para el desempeño de su trabajo, todos corren por cuenta del empleador. Y por esta razón la tasa de ISR se aplica directamente sobre la totalidad de sus ingresos, con la única excepción de que no se efectuará retención a las personas que en un mes únicamente perciban un salario mínimo general.

Ahora bien, hablemos de la tasa de ISR para un trabajador. A diferencia de las personas morales, para los empleados la tasa de ISR no es fija ni pareja. En México paga más impuesto quien gana más, pero no de manera proporcional, es decir, paga mayor tasa de ISR quien gana mayor salario, y ésta fluctúa desde el 1.92% para quien gana menos, hasta el 35% para quien percibe más, pagando incluso más que las empresas, cuya finalidad de existir es en la mayoría de los casos el lucro, mientras que el propósito de una persona al emplearse es recibir un salario con el cual sufragar sus gastos personales, sino es que también los gastos familiares.

Pero el SAT también tiene un espíritu benévolo. Los empleados que están mejor y mayormente informados, tienen la opción de ellos mismos (o contratando a un contador público) elaborar su declaración anual de impuestos. Y es aquí donde entra la benevolencia del SAT, ya que solo una vez al año permite el SAT a los trabajadores descontar sus gastos a los ingresos o salarios recibidos durante todo un año, para de esta manera disminuir su base gravable y obtener un ISR a cargo menor. Que más que llevarlo a pagar menos (porque el impuesto ya fue pagado durante todo el año), le llevará a obtener un saldo de ISR a favor, del cual se tiene derecho a devolución por parte del SAT.

¿Puede incluir el trabajador en su declaración anual todos sus gastos del año? Por supuesto que no. La benevolencia del SAT tiene límites. Algunos conceptos de gasto que está permitido incluir son: honorarios médicos y dentales, gastos funerarios, donaciones, pago de primas de seguros de gastos médicos, pago de colegiaturas y transporte escolar, intereses reales pagados por adquisición de casa habitación, aportaciones complementarias y voluntarias en la cuenta de AFORE. Y a partir de 2017 también honorarios en materia de psicología y nutrición. Todos estos gastos se pueden incluir cuando son realizados por un trabajador para él mismo, o bien, para el cónyuge/concubino(a), los padres, los abuelos, los hijos y/o los nietos. (Art. 151 LISR).

Estos conceptos de gasto se denominan deducciones personales y el SAT permite considerarlos siempre y cuando se cuente con los CFDI que cumplan con los requisitos para ser deducciones autorizadas y siempre que no rebasen los límites establecidos, ya que no es posible tomarlos al cien por ciento, sino que cada concepto de gasto tiene un límite que casi siempre es un porcentaje relacionado con el monto de los ingresos del trabajador.

Además, el pago de estos gastos deben corresponder al mismo ejercicio fiscal del cual se va a realizar el cálculo de ISR, requiere haberse pagado mediante cheque nominativo del contribuyente, transferencia electrónica, tarjeta de crédito, de débito o de servicios. La deducción no procede si el pago fue realizado en efectivo. El monto total de las deducciones personales no puede exceder de cinco Unidades de

Medida y Actualización (UMA) anuales o del 15% total de los ingresos del trabajador, lo que resulte menor.

Por todo lo anterior, para que un empleado haga válida la opción de incluir en su declaración anual las deducciones personales debe primero: estar bien informado sobre el tema, y segundo: recabar los CFDI cada vez que realice uno de los conceptos de gasto mencionados durante el año y cumplir con las disposiciones respecto a la forma de pago. Cosa que una minoría de trabajadores hace y que logran con esto reducir un máximo de 15% de su base gravable. El resto de los trabajadores del país paga el ISR sobre la base del 100% de sus ingresos por salarios y prestaciones.

Otro requisito para que el SAT devuelva el saldo a favor de ISR, es que el empleado realice por cuenta propia el cálculo y pago de su declaración anual, es decir, en este caso la solicitud del saldo a favor no la realiza el patrón, sino el propio trabajador. Dicha declaración entra a un proceso de análisis y revisión por parte del SAT y una vez que lo considera válido, entonces procede a la devolución, para lo cual es requisito contar con una cuenta bancaria en la cual se realiza el depósito de la devolución. Esto no debe implicar algún problema para el trabajador, ya que desde el momento de su contratación debió abrir una cuenta bancaria para el depósito de su salario y prestaciones.

También existen los casos en que el SAT considera improcedente la devolución, al encontrar inconsistencias en el cálculo del saldo a favor, o al considerar las deducciones personales como no válidas por la falta de cumplimiento en alguno de los requisitos. Esto se le notifica al trabajador, quien tiene la opción de desistir del saldo a favor, o bien volver a solicitarlo presentando una declaración anual complementaria así como solicitando la devolución del saldo a favor en un formato especial.

Como se puede apreciar, para que un trabajador goce del beneficio de pagar menos ISR, es toda una “peregrinación” que comienza al inicio del año y termina en ocasiones más de 16 meses después una vez presentada la declaración anual y recibido el saldo a favor.

Haciendo un análisis, en el mejor de los escenarios de un empleado el gobierno le quita entre el 1.92 y el 35% del 85% de sus ingresos (si es que tramitó las deducciones personales a las que tenía derecho). Ahora, además del ISR, se paga el 16% de IVA sobre la mayoría de los productos y servicios que se consumen, los cuales solo son deducibles para las empresas, pero no para el consumidor final. Por lo tanto, un trabajador no tiene manera de recuperar el IVA, mientras que una empresa sí.

Ejemplificando con cifras muy sencillas: De cada \$100 pesos que percibe un trabajador, se pueden descontar un máximo de 15% en deducciones personales, es decir \$15, con lo cual queda una base gravable de \$85 a la que se le aplica un máximo de 35% de ISR, es decir el gobierno se queda con \$29.75 y al trabajador le quedan \$70.25 los cuales destina a satisfacer sus necesidades personales y las de su familia adquiriendo bienes y servicios por los cuales paga el 16% de IVA, es decir, \$11.24 (suponiendo que gasta todo y que no genera ningún ahorro), después de lo cual el trabajador gozó solo de \$59.01 de los \$100 que recibió por su trabajo. Además, se paga Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) sobre algunos productos como la gasolina, alcohol, cerveza, tabaco, se paga el impuesto predial por la propiedad de bienes inmuebles al Municipio, en algunos casos tenencia vehicular por cada automóvil que se posea, y se paga un porcentaje de cuotas obreras al IMSS para tener acceso a los servicios de salud pública. Con la reforma a la Ley del IMSS en 1997, cada empleado es responsable de su ahorro para el retiro en la AFORE. También se paga cierta cantidad por concepto de derechos cada vez que se realiza un trámite en alguna oficina de gobierno como por ejemplo la expedición de licencias y/o permisos para conducir, expedición de copias certificadas de actas de nacimiento, expedición de pasaporte, registro y emplacamiento de automóviles particulares, registro por adquisición o venta de un terreno o una casa, por citar algunos de los más comunes.

A los \$59.01 habría que restarle cualquier otro impuesto o derecho que cobre el gobierno de los mencionados en el párrafo anterior. Entonces ¿cuánto le queda realmente al trabajador para satisfacer las necesidades de él y de su familia? ¿\$50, \$40, \$30?.

CONCLUSIONES

El gasto del país está en hombros de la clase obrera asalariada y del sector empresarial. El gobierno no genera riqueza. Cada centavo que el gobierno percibe ya antes alguien lo generó con su trabajo en el caso de los empleados, o bien con la inversión en el caso de las organizaciones, quienes de manera obligatoria contribuyen al gasto público. Es de entender más no de justificar, que cada uno desde su posición, busque el menor pago de impuestos en un país donde el gasto público no se destina en realidad a la satisfacción de las necesidades del pueblo y a lograr una mejor calidad de vida para los ciudadanos. Mucho menos de manera justa y equitativa como lo señala la Constitución Política de nuestro país.

Los empleos y la riqueza lo generan los empleados y las empresas, mas no los gobiernos. Asimismo, la satisfacción de las necesidades personales, familiares o sociales así como la búsqueda de una mejor calidad de vida queda en manos de los propios ciudadanos, mas no del gobierno. Es de cuestionar cuando el gobierno informa cifras sobre los logros en la disminución del desempleo o el aumento en la inversión. No es el gobierno quien lo logra a través de sus políticas monetaria, fiscal o económica, son las empresas y los individuos quienes a través del emprendimiento y del empleo quienes realmente lo hacen.

Por último, habría que cuestionar si los impuestos que pagan los empleados son lo justo. El gobierno respondería que sí, ya que paga más quien gana más. Visto de esta manera, no hay nada que decir. Pero si se analiza desde otra perspectiva, donde: las empresas con fines de lucro tienen la opción de deducir costos y gastos, manipular sus utilidades y así pagar menos ISR, mientras que una persona que se emplea con fines de subsistencia, recibe un pago sobre el cual se les descuenta el ISR sin la posibilidad de aplicar alguna deducción. Las empresas pagan el 30%, los empleados hasta un 35%.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Código Civil Federal

Código Fiscal de la Federación

Ley del Impuesto sobre la Renta

Ley Federal del Trabajo

Ley del Impuesto al Valor Agregado

Ley General de Sociedades Mercantiles

Deloitte Consulting Group S.C., (2018), Tendencias en Capital Humano 2018. El auge de la empresa social.

Normas de Información Financiera. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Ed. 2018.

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA

MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS ¹, MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA ², ANABEL MARTÍNEZ GUZMÁN³

RESUMEN

Debido a la competitividad de las organizaciones en el entorno empresarial, existe la necesidad para la alta dirección de diseñar estrategias para competir y sobrevivir en los mercados globales. Para hacerle frente a esta situación, debe centrar su atención en conocer su entorno interno y analizar el impacto que tiene sobre la eficiencia en el desarrollo de sus actividades día a día; es por ello la importancia de diagnosticar su clima organizacional que le permita generar estrategias de mejora continua para elevar su eficiencia; por lo cual el presente estudio tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional para detectar áreas de oportunidad en una empresa comercializadora.

El estudio se llevó a cabo con el personal de la empresa, lo que permitió conocer las debilidades en el clima organizacional, considerando los resultados para la generación de estrategias por parte de la alta dirección.

Palabras clave— Clima organizacional, Alta dirección, Diagnóstico, áreas de oportunidad.

ABSTRACT

Due to the competitiveness of organizations in the business environment, there is a need for senior management to design strategies to compete and survive in global markets. To deal with this situation, it must focus its attention on its internal

¹ Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco
mrodriguezcisneroscisneros@yahoo.com.mx

² Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco
socruz71@hotmail.com

³ TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco
anabel.sub.a@tesco.edu.mx

environment and analyze the impact it has on the efficiency in the development of its day-to-day activities; This is why it is important to diagnose its organizational climate that allows it to generate continuous improvement strategies to increase its efficiency; So the present study aims to diagnose the organizational climate to detect areas of opportunity of a trading company.

The study was carried out with the company's personnel, which allowed to know the weaknesses in the organizational climate, considering the results for the generation of strategies by the upper management.

Keywords - Organizational climate, High management, Diagnosis, areas of opportunity

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios que ocurren en el entorno de los negocios, actualmente tienen un alto impacto en el ambiente interno de las organizaciones, lo que implica que la alta gerencia debe tomar decisiones de manera más rápida y efectiva, influyendo de una u otra forma en su clima organizacional. Las organizaciones van creando un ambiente en el cual el capital humano se ve inmerso, reflejándolo en su actuar diario y por consecuencia en los resultados y en la productividad de la empresa.

Las características del medio ambiente interno y externo en la organización son percibidas directa o indirectamente por el capital humano, influyendo en sus sentimientos, pensamientos y en su desempeño que pueden ser favorables o desfavorables para la organización.

Estos sentimientos y pensamientos del capital humano son capaces de crear un clima organizacional que puede favorecer el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en una organización, o en caso contrario, ocasionar conflictos, malas relaciones interpersonales, ineficiencia y baja productividad.

Debido a la competitividad de las organizaciones en el entorno de los negocios, surge la necesidad de que la alta dirección diseñe estrategias adecuadas para una mejora en el clima organizacional y de esta manera mejorar su calidad y

productividad, como una condición necesaria para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados.

La alta dirección es el pilar de la organización, a partir de la cual se debe atender, medir y controlar el clima laboral, por lo tanto, es necesario que se preocupe en conocer su entorno interno, para que, a partir ahí, pueda generar estrategias de mejora en su clima que le permita incrementarla; motivo por el cual el presente estudio se llevará a cabo en una empresa comercializadora.

Este estudio permitirá a la alta dirección conocer el clima laboral que impera, conociendo sus áreas de oportunidad podrá generar estrategias de mejora.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Enfoque Cuantitativo: El desarrollo de la investigación es de enfoque cuantitativo, ya que se recolectó la información a través de preguntas de investigación a las cuales se les aplicó un análisis estadístico.

Alcance descriptivo: Esta investigación es de alcance descriptivo ya que busca recoger información sobre las características y rasgos importantes del clima organizacional de acuerdo al periodo en el que se efectuó la investigación.

Investigación no experimental: La investigación que se realizó es de tipo no experimental, ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Diseño transversal o transeccional: La investigación será un estudio transversal, debido a que se estudia el clima organizacional en un periodo específico del tiempo, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras.

El estudio de casos: Para la realización de esta investigación se acudió a la estrategia de investigación de estudio de caso simple ya que nos permite extraer conclusiones de fenómenos reales en éste caso de la Empresa.

Hipótesis: El clima organizacional que impera en la organización es favorable en un 80%.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer e investigar el clima organizacional que se está dando en su organización, el cual influirá en el logro de los objetivos de la misma.

El clima organizacional, determina en el trabajador su rendimiento laboral y su satisfacción personal, por lo que para la alta dirección, es de gran importancia conocer, diagnosticar, proponer y sobre todo aplicar mejoras relacionadas con éste tema.

Es recomendable diagnosticar la situación actual de la organización y analizar el clima laboral de su organización y poder mejorarla.

Por tal motivo es importante realizar un diagnóstico que permita medir el clima organizacional, para que la alta dirección conozca sus áreas de oportunidad y pueda generar estrategias que le ayuden a elevar su nivel de productividad a través de una mejora continua en su clima laboral.

La intención de llevar a cabo esta evaluación diagnóstica es debido a la iniciativa de la gerencia general por conocer la percepción que tiene el capital humano en relación al clima organizacional que se vive dentro de la empresa.

El presente estudio consiste en detectar áreas de oportunidad en cuanto a su Clima Organizacional como factor relevante de eficiencia en la empresa. El Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, es la expresión personal que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y tener estrategias para que los miembros de la organización se sientan parte de ella y exista mayor productividad. Por lo que se realiza la siguiente pregunta de investigación: ¿El clima organizacional de la empresa es favorable?

OBJETIVO GENERAL:

Diagnosticar el clima organizacional para detectar áreas de oportunidad de la empresa comercializadora.

JUSTIFICACIÓN

El comportamiento y el buen desempeño de un empleado en su trabajo, depende en gran medida del clima organizacional en el que se desenvuelve, por lo que es importante que la alta dirección mida el clima que impera, para poder generar estrategias que le permitan elevar su nivel de productividad a través de una mejora continua en su clima laboral.

La razón de realizar el presente proyecto es precisamente medir el clima laboral que impera en la empresa comercializadora, de esta forma la alta dirección tendrá la oportunidad de visualizar si el clima organizacional en el que se encuentra actualmente es positivo por lo menos en un 80%, y de no ser así desarrollar estrategias de mejora por parte de la alta dirección

MARCO TEÓRICO

Concepto de clima organizacional.

El clima organizacional ha sido un tema estudiado desde diferentes perspectivas y enfoques, relacionándolo con diversas variables, en este caso se relacionará con la productividad. Existen varios autores interesados en abordar el tema, por lo que se comenzará por definir su concepto.

Como menciona Llaneza (2009), el clima organizacional “Es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización”.

Son varios aspectos los que intervienen para poder identificar este tema tan interesante, complejo y muy diverso, como dice Rodríguez (2007) “El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Importancia del clima organizacional.

El clima organizacional por si solo intenta manifestar los valores con los que cuenta una empresa, así como también diferentes aspectos como lo son las actitudes, creencias, entre otros que hace que los miembros de la organización sean unos

mismo y colaboren en conjunto sintiéndose parte de la misma y poder fomentar aún más la competitividad y transformar los aspectos negativos a positivos. Como lo menciono (Brunet, 2007) en su libro “El clima de trabajo en las organizaciones” enfatizando en cómo es importante el clima organizacional en tres razones:

- “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
 - Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
 - Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”.
- Características del clima organizacional.

Existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer las cuales se pueden apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. Características del concepto de clima organizacional.

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
El clima es una configuración particular de variables situacionales.
Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
El clima está determinado en su parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
El clima es fenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
El clima es fenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor (La percepción no es siempre consciente).
Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Dimensiones del clima organizacional

Para poder realizar un estudio de clima organizacional, es necesario identificar claramente qué variables o dimensiones se van a estudiar, existen diferentes autores que de acuerdo a su criterio, estudiaron y determinaron ciertas variables, por lo que para la presente investigación es necesario presentar alguno de ellos como se refiere en la tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional

DIMENSION AUTOR	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión
Likert	Estilo de autoridad	Esquemas motivacionales	Comunicaciones	Procesos de influencia	Procesos de Toma de decisiones	Procesos de planificación	Procesos de Control	Objetivos de rendimiento			
Litwin y Stinger	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Reto	Relaciones	Cooperación	estándares	Conflictos	Identidad		
Schneider y Bartlett,	Apoyo personal	Estructura	Implicación con los nuevos empleados	Conflictos interagencias	Autonomía de los empleados	Grado de Satisfacción general					
Ertchar Karasick y	Autonomía	Conflicto y cooperación	Relaciones sociales	estructura	Remuneración	Rendimiento	Motivación	Estátus	Flexibilidad e innovación	Centralización de toma de decisiones	apoyo
Moos e Insel	Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Tarea	Presión	Claridad	Control	Innovación	Control	
Bowers y Taylor	Apertura a los cambios tecnológicos	Recursos humanos	Comunicación	Motivación	Toma de decisiones						

COMENTARIOS FINALES

RESUMEN DE RESULTADOS

Para efecto de este proyecto se aplicó el cuestionario ya validado de Litwin y Stinger con 53 ítems, con una escala tipo Likert (muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo). Por medio del programa SPSS se obtuvo el alpha de Cronbach de 0.836, significando que el instrumento de diagnóstico que se aplicó es fiable, de esta manera se pueden conocer las deficiencias, problemáticas o simplemente focos rojos que puedan obtener un cambio y así la mejora continúa aportando sugerencias.

El cuestionario se aplicó a los empleados de la empresa comercializadora, recabando información sobre su percepción del clima organizacional, de acuerdo a las dimensiones de Litwin & Stringer, se pudieron detectar los siguientes resultados:

Estructura

La empresa cuenta con una buena estructura organizacional bien definida y esta se les da a conocer a todos los colaboradores cuando entran a trabajar pero existe duplicidad de funciones en algunas áreas de la empresa, aunque se cuente con descripciones y perfiles de puestos.

La jefa de factor humano no representa ser un líder para los empleados de su área, de acuerdo a lo observado es una persona joven y algunos trabajadores son de su edad o son mayores, por lo que no muestran respeto a su autoridad acudiendo muchas ocasiones a otro jefe de área.

Se pudo percibir que en ocasiones la alta dirección le resta actividades a factor humano encargándose ellos mismos de ciertas situaciones, lo cual hace disminuir la autoridad ante el personal de su área.

La alta dirección por su parte ayuda a que se genere el mal clima laboral entre los trabajadores de esta manera acontecen conflictos y malos entendidos entre los mismos, se puede rescatar como ejemplo de esto el que la Alta Dirección llame la atención a un trabajador por su desempeño enfrente del resto, felicitar a una persona por su trabajo haciendo comparaciones con otro miembro de la empresa teniendo ambos trabajadores juntos, esto provoca el mal manejo de la estructura organizacional al no respetar las jerarquías.

Otro de los puntos es que la jefa de factor humano asigna tareas para los trabajadores y la alta dirección les asigna a esos mismos trabajadores tareas distintas, lo que provoca confusión a los trabajadores sobre lo que deben realizar y a qué persona deben dirigirse.

RESPONSABILIDAD

Cada empleado es responsable de las funciones que tiene que desempeñar, sin embargo cada una de las áreas tiene su forma de trabajar, entre el personal la comunicación y la armonía es buena y ellos mismos consideran que existe buen ambiente pero al momento de que un área tiene que interactuar con otra en cuanto al trabajo existen muchos enfrentamientos y esto genera que por esta situación no realicen bien su trabajo como es su responsabilidad.

RECOMPENSA

Los empleados de algunas áreas son remunerados económicamente o incentivados de manera verbal por sus jefes inmediatos cuando realizan correctamente y eficientemente su trabajo pero esto solo se da en ciertas áreas dependiendo del jefe.

DESAFÍOS

La alta dirección escucha las propuestas de los empleados pero no analiza las propuestas de los empleados para ponerlas en práctica si estas son factibles para el desarrollo de la organización.

RELACIONES

Los miembros de la organización muchas veces se resisten a la integración entre ellos, ya que anteriormente podían convivir dentro y fuera de la empresa, pero esto traía consigo amistades de las cuales a la hora de laborar se confundía lo personal con lo laboral, ocasionando conflictos entre ellos y provocando que no se desarrollara eficazmente el trabajo.

Hoy en día los miembros de la empresa buscan que se realicen actividades de integración ya que de esta manera piensan que podrían disminuir los conflictos que tienen, sin embargo factor humano menciona que se encargó de realizar estas actividades y que dejó de practicarlas, porque no se tomaba en serio y se burlaban de los trabajadores que si las realizaban, además de que la alta dirección tomó la decisión de que estas actividades ya no se practicasen.

La única integración que el área de factor humano realiza son comidas o desayunos en el cumpleaños de los empleados.

COOPERACIÓN

Los miembros de la empresa se ayudan entre ellos cuando se les asigna una actividad y se coordinan para realizar la tarea en tiempo y forma y que esta sea entregada en tiempo y forma.

ESTÁNDARES

Existen estándares y se les exige, pero no existe la forma adecuada de llamar la atención en caso de que no existe un buen desempeño en algunas áreas, debido a que algunos de los colaboradores son recriminados cuando realizan mal su trabajo y no se les otorga la ayuda suficiente por parte de sus jefes para que ya no se cometan los mismos errores.

CONFLICTO

La empresa es familiar por lo tanto los empleados no se sienten contentos ya que ellos perciben cierto favoritismo entre los empleados que son familiares y creen que se toman atribuciones que no les corresponde, además de que existe enfrentamientos entre áreas generando conflicto.

IDENTIDAD

Los trabajadores se sienten parte de la empresa en ciertas ocasiones solamente.

CONCLUSIONES

En esta investigación se pudo conseguir el objetivo el cual fue elaborar un diagnóstico del clima organizacional para detectar áreas de oportunidad de la empresa comercializadora. Para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación, donde se aplicaron cuestionarios a los miembros de la empresa. El resultado que arrojó este instrumento de medición fueron plasmados anteriormente en gráficas, mismos que permitieron visualizar las fortalezas y debilidades del clima organizacional, a través de las cuales se puede contestar la pregunta de investigación planteada ¿El clima organizacional en la empresa comercializadora es favorable?; considerando los resultados obtenidos en todas las dimensiones se encuentran en un promedio del 45%, lo cual no es muy favorable, por lo tanto se rechaza la hipótesis de que el clima organizacional de la empresa es positivo en un 80%.

De acuerdo a los resultados del cuestionario y de la entrevista realizada a los jefes de área, así como también de la observación aplicada, se puede decir que el porcentaje obtenido en cuanto a su clima organizacional es muy bajo para considerarse como un clima positivo, las dimensiones consideradas en este estudio permiten visualizar el grado de satisfacción laboral de los empleados determinando que en cuanto a la dimensión de estructura se encuentra en un 60% ya que se cuenta con un organigrama y funciones bien definidas, incluso se cuenta con descripciones de puestos pero en la realidad no se respetan las jerarquías y también las funciones que tendrían que desempeñar cada uno de los empleados. La dimensión de responsabilidad se encuentra en un 70% ya que el personal asume su compromiso con su trabajo y lo realiza lo mejor posible; sin embargo se ve afectada esta dimensión porque como no se respetan los niveles jerárquicos no se da el principio de unidad de mando es decir, algunas ocasiones reciben órdenes de dos autoridades causando confusión y desgano; en la dimensión de recompensa son remunerados económicamente o incentivados verbalmente pero en algunas áreas y en ciertas ocasiones la alta dirección llama la atención a un trabajador por su desempeño frente del resto y al mismo tiempo felicita a otro empleado por su trabajo, haciendo comparaciones delante de todos, lo cual afecta directamente su

clima dando un resultado del 42% lo cual es muy bajo. En cuanto a la dimensión de desafíos los jefes de área consideran que si toman los riesgos necesarios para hacer frente a la competencia más sin embargo el 53% de los empleados consideran que no es así. La dimensión de relaciones tiene un resultado del 35% ya que no existe integración entre los empleados, lo cual es un porcentaje demasiado bajo debido a que no existe integración entre los empleados y por otro lado la alta dirección al hacer comparación con sus empleados no ayuda en nada esta dimensión. La dimensión de cooperación tiene un resultado de 73% lo cual significa de acuerdo a los resultados que existe compañerismo entre los empleados pero por parte de los jefes de área hacia ellos no es equitativo, es decir, depende de algunos jefes y en algunas ocasiones por parte de la alta gerencia que no respeta los niveles jerárquicos al comparar a los empleados delante de todos. En cuanto a la dimensión de estándares su resultado es de 38%, es decir, existen estándares se les exige, pero muchas veces no se llega a ellos porque en algunas áreas se les recrimina por no realizar bien las cosas y no se les da la retroalimentación necesaria para no volver a cometer los mismo errores. La dimensión de conflicto cuenta con un 33%, que significa cada una de las áreas tiene su forma de trabajar, entre el personal de una misma área consideran que existe la comunicación y la armonía, pero al momento de que una área tiene que interactuar con otra en cuanto al trabajo existen muchos enfrentamientos. La dimensión de identidad arroja un resultado de sólo el 31% que significa que el personal ocasionalmente se siente parte de la empresa.

RECOMENDACIONES

Es necesario dar continuación al presente trabajo generando e implementando estrategias por parte de la alta dirección para mejorar el clima organizacional que como se pudo observar es muy bajo su porcentaje de satisfacción, asimismo es necesario que para seguir observando la percepción de los empleados en relación a este tema, se continúe aplicando el cuestionario de forma periódica para observar el comportamiento de los resultados después de haber implementado estrategias de mejora. Con este estudio la alta gerencia pueda darse cuenta de la importancia de conocer la percepción de los empleados en cuanto a cómo se sienten dentro de

su lugar de trabajo y que es necesario tener un enfoque de mejora continua hacia su personal que le ayude finalmente en sus niveles de productividad en la organización. Sin embargo se hacen algunas recomendaciones generales como son:

- Buscar espacios de diálogo y soluciones conjuntas.
- La comunicación eficaz entre el personal y la alta gerencia desde antes de que las cosas ocurran se convierte en la mejor herramienta para evitar posteriores conflictos.
- Realizar ejercicios de integración los cuales motivan al personal a adaptarse de manera más rápida.
- Conocer las aspiraciones de los empleados para trabajar en conjunto y llegar a fortalecer su desarrollo profesional.
- Reconocimiento al esfuerzo de los empleados puede significar mucho y verse reflejado en gran medida en la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam Everett, H. J. (2004). Productividad y calidad. México: Trillas.
- Agustín, R. P. (2005). Administración por objetivos. México: Limusa.
- Barnard, C. I. (1971). As Funcoes do Executivo. Atlas Sao Paulo.
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- David, S. (2005). Administración para la productividad total. México: CECOSA.
- Educativa, I. I. (2010). Calidad y productividad. México: INITE.
- Garza Cienfuegos, Ruíz Díaz & Hernández Sandoval (2013), Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica, Global Conference on Business and Finance Proceedings, 1857-1861
- Glick, W. (1985). Organizations do not cognize; response: organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark. Academy of Management, 129-137.
- González Herrera, Figueroa González & González Peyro (2014), Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: Caso Catering Gourmet de Durango, México, Revista internacional de Administración y Finanzas, 45-60
- Hernández Sampieri, Méndez Valencia & Contreras Soto (2012), Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia, Revista Contaduría y Administración, 3-21.
- Lawler, E. E. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. Organizational Behavior and Human Performance, 139-155.
- Litwin, g. y Stinger, H. (1978). Organizational Climate . Simon & Schuster N.Y.
- Llaneza, A. F. (2009). Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación del especialista. Lex Nova.
- Moos R. H. e Insel P.M. (1974). The Work Environment Scale. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- P. Robbins. (s.f.).
- P. Robbins, S. (2002). Fundamentos de administración. México: Prentice Hall.
- Patterson, e. a. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of organizational behavior.
- Pereira, B. G. (2013). 10 formas de mejorar tu clima laboral. Soy entrepreneur.com.

- Peña Cárdenas, Díaz Díaz & Olivares Medina (2014), Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal mecánica, Global Conference on Business and Finance Proceedings, 2040-2043
- Raymond E. Miles. (1975). Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development. UKogakusha, Tokio: Mc Graw Hill.
- Reinoso Alarcón & Araneda Cea (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista ingeniería industrial, 39-53
- Rodríguez, D. (2007). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.
- Saavedra Luna & Rivera Morales (2008) El Clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad, (Tesis inédita de técnico). Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, ACIMED 2009, 68-73
- Servitje, S. R. (2009). Bimbo, estrategia de éxito empresarial. Naucalpan de Juárez Estado de México: Pearson.
- Wilson, P. B. (1961). Incentive Systems: A Theory of Organizations.

HABILIDADES DIRECTIVAS COMO FACTOR DE RECLUTAMIENTO EN EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO.

LOIDA MELGAREJO GALINDO ¹, DOREIDY MELGAREJO GALINDO ², BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ³

RESUMEN:

Las habilidades directivas han tomado suma importancia en el ámbito laboral y por ende son necesarias para el desarrollo profesional de las personas y los empleados, toda vez que éstas son referentes de como interactuamos con los demás miembros de la empresa u organización. Por lo anterior, dichas habilidades en la actualidad son consideradas como factores diferenciadores aplicables en cualquier sector y puesto. Por ello, el sector turístico así como los puestos de nivel estratégico, tácticos u operativos están inmersos en dichos factores. Se hace referencia a la zona sujeto de estudio, Playa de Chachalacas, perteneciente al municipio de Úrsulo Galván, Veracruz; lugar que cuenta con diversas empresas dedicadas al turismo, siendo éste su potencial económico y por consecuente, ha sido motivo de estudio con el fin de contar con referentes que permitan generar estrategias para mejorar la calidad de sus servicios; en este caso, se hace latente conocer el impacto que genera las habilidades directivas en el reclutamiento del personal en las empresas de mencionado lugar. La presente investigación, deriva del proyecto titulado Competencias genéricas que demandan las MIPYMES de la zona turística Playa de Villa Rica – La Antigua, Veracruz, es de tipo cuantitativo, en el cual se aplicó una encuesta a los empresarios del lugar, lo que permitió recopilar información para la evaluación de la hipótesis y de los objetivos.

Palabras clave: liderazgo, toma de decisiones, motivación

¹ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván l.melgarejo@itursulogalvan.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván doremg@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván brissasanchez@hotmail.com

ABSTRACT

The managerial skills have taken great importance in the workplace and therefore are necessary for the professional development of people and employees, since they are references of how we interact with the other members of the company or organization. Therefore, these skills are currently considered as differentiating factors applicable in any sector and position. Therefore, the tourism sector as well as the strategic, tactical or operational positions are immersed in these factors. Reference is made to the area under study, Playa de Chachalacas, belonging to the municipality of Úrsulo Galván, Veracruz; place that has several companies dedicated to tourism, this being its economic potential and consequently, has been a subject of study in order to have references that allow generating strategies to improve the quality of their services; In this case, it becomes latent to know the impact generated by the managerial skills in the recruitment of the personnel in the companies of said place. The present investigation, derives from the project entitled Generic competences demanded by MSMEs of the tourist zone Playa de Villa Rica - La Antigua, Veracruz, is of quantitative type, in which a survey was applied to the local businessmen, which allowed compiling information for the evaluation of the hypothesis and the objectives.

Keywords: leadership, decision making, motivation

INTRODUCCIÓN

Con la globalización y la demanda cada vez más exigente de la sociedad de productos y servicios, así mismo la competencia empresarial a ha obligado a que el personal de las empresas tengan mayores y mejores capacidades y habilidades en cualquier trabajo.

En cualquier tipo de empresas interactúan personas, donde cada una de ellas cumple una actividad específica acorde al nivel jerárquico al que pertenecen que van desde operativos o estratégicos, “Cuando el conocimiento se ha democratizado gracias a la influencia poderosa de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos

diferenciadores entre las personas, y por tanto, las ventajas competitivas entre empresas, resultan ser su consecuencia más destacada (Pollitt y Bouckaert, 2003). Con empleados bien formados y capaces de desarrollar eficazmente su trabajo se considera que la empresa será exitosa, ya que será capaz de afrontar adversidades y podrán adaptarse a los cambios originados por el ambiente interno y externo de trabajo.

Aquí es donde se sitúa la investigación realizada, consistente en hacer énfasis en la importancia que para un desempeño eficiente tiene el disponer de habilidades directivas, mismas que están destinadas a mejorar la prestación de servicios sin excepción, por ello la importancia de desarrollar la presente investigación cuyo objetivo es evaluar si las habilidades directivas son factor de reclutamiento en empresas del sector turístico de Playa de Chachalacas, Municipio de Úrsulo Galván, Veracruz.

Se presenta una la valoración de las habilidades directivas más relevantes, mediante aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y de significación estadística, de donde se han extraído resultados que permiten sacar conclusiones determinantes.

Eje Teórico

En la actualidad las habilidades directivas están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. Se considera que las personas con excelentes habilidades directivas llegan al éxito personal y coadyuvan al organizacional.

Las habilidades directivas están definidas como la capacidad de administración, el conocimiento administrativo y el proceso administrativo disponibles en la empresa para evaluar, deshacerse de, añadir, unir y aprovechar sus recursos para obtener una ventaja competitiva. (Suarez y Hernández, 2010: 6)

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos

resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. (Whetten y Cameron, 2011, 7). Ver tabla 1.

Tabla1. Inventario de habilidades directivas

HABILIDADES PERSONALES	HABILIDADES CON OTRAS PERSONAS	HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PERSONAS
Capacidad de aprender Gestión del tiempo Inteligencia emocional Gestión del estrés Estrategia y desarrollo personal Desarrollo de la visión Toma de decisiones y resolución de problemas	Comunicación Negociación Gestión de reuniones Trabajo en equipo Asertividad Delegación Resolución de conflictos	Motivación Optimización de recursos Desarrollo de personas Presentaciones en público Coaching Gestión del talento Liderazgo Innovación y creatividad

Pereda, et. Al. (2014, pág. 540).

Debemos entender que las habilidades directivas no son exclusivas y necesarias solo para individuos que planeen obtener puestos directivos o que actualmente administran organizaciones. Además dichas habilidades también se consideran necesarias para ayudar a administrar aspectos de la vida y las relaciones. El poseer tales habilidades conlleva la intención de cambiar su comportamiento, mejorar las competencias y a ser más comprensivo en sus relaciones con diferentes tipos de personas.

Con lo anterior podemos mencionar que toda persona debe desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su propio desempeño y por ende de las personas que los rodean, si hablamos en el ámbito empresarial, de sus colaboradores. Entre las habilidades mencionadas, y en efecto de este estudio podemos definir lo siguiente:

Capacidad para organizar y planificar el tiempo. La organización y planificación es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer

concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos. Planificar y organizar significa que se estudian previamente los objetivos y acciones, y se sustenten los actos no en intuiciones sino poniendo en marcha algún método, plan o la pura lógica . (Velázquez 2014, pág. 17)

La capacidad crítica y autocrítica concebida como un estilo cognitivo de personalidad mediante el cual el individuo se evalúa y se juzga a sí mismo. Se la considera actualmente de manera multidimensional (Dunkley, Blankstein, Zuroff, Lecce y Hui, 2006) presentando un aspecto disfuncional o desadaptativo y por otra parte un aspecto más adaptativo. En su aspecto funcional debería tener un rol importante: evaluar criteriosamente. (De Rosa y Valle, 2012, pág. 53).

Capacidad para actuar en nuevas situaciones. Conoce dispositivos legales y normas, y es capaz de analizar nuevas situaciones y cambios surgidos en el contexto socioeconómico local, regional, nacional e internacional, que responda a las problemática que se genere por los cambios en los modelos económicos. (De Rosa y Valle, 2012, pág. 58).

En cuanto a la capacidad creativa, se refiere a idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. Esta capacidad no se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tenga aplicabilidad práctica o no tenga utilidad ninguna. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo, la creatividad supone estudio y reflexión.(Velázquez 2014,pág. 42)

La capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa. Esta cualidad supone tomar acción de manera proactiva, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un plazo más amplio. .(Velázquez 2014,pág. 49)

La toma de decisiones, es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. (Velázquez 2014, pág. 36).

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

Las habilidades interpersonales “se refieren a las habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas. Las más importantes sino casi únicas son la empatía, las emociones y la sociabilidad.” (2018, pag.1); finalmente motivar es la capacidad que tienen las empresas, organizaciones y funcionarios para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. (sodexo, 2019, p.1.)

Método de trabajo

Con el fin de establecer empresas competitivas, el capital humano es un recurso fundamental para el éxito de cualquier empresa, dichas aptitudes son marcadas en los empleados indistintamente el nivel jerárquico con que se cuente, las habilidades directivas son consideradas determinantes para el éxito de una empresa, ya que de acuerdo al uso de ella depende de inicio el clima organizacional de la empresa, seguido por el adecuado trato a clientes, indistintamente del giro o tamaño de la organización.

Las habilidades directivas se han convertido en una necesidad en las empresas, por tanto es importante que los empleados cuenten con ellas por la constante

interacción entre personas así mismo por la relevancia de los cambios generados en la empresa de origen interno y externo.

En la localidad de Playa de Chachalacas, donde su economía de basa en brida servicios del sector turismo, es necesario que el personal que está en constante interacción con compañeros de trabajo o en atención a clientes, cuenten con las habilidades destinadas a cubrir de manera armónica dichas actividades.

Por lo anterior se toma la decisión de realizar la presente investigación, con el fin de identificar si los empleadores consideran de importancia que los empleados que contratan cuenten con habilidades directivas, generando así la presente pregunta de investigación ¿Son las habilidades directivas un factor de reclutamiento en empresas del sector turístico de Playa de Chachalacas, municipio de Úrsulo Galván, Veracruz?

De la pregunta anterior se establece el objetivo: Evaluar si las habilidades directivas son factor de reclutamiento en empresas del sector turístico de Playa de Chachalacas, Municipio de Úrsulo Galván, Veracruz.

La investigación deriva del proyecto Competencias genéricas que demandan las MIPYMES de la zona turística Playa de Villa Rica – La Antigua, Veracruz, la investigación es considerara cuantitativa, ya que de acuerdo con Silva (2013) la investigación cuantitativa desde una perspectiva holística permite aborda el objeto de estudio obteniendo resultados más concretos y fiables que permitan alcanzar los objetivos planteados en la investigación dando un mayor aporte a las ciencias sociales.

El estudio se considera transversal ya que se tomará una muestra. Alvares & Delgado (2015) afirma que el estudio transversal también es conocido como encuesta de frecuencia o estudio de prevalencia. Por ello se define el uso de este estudio al realizarse en un tiempo determinado y en una población específica.

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que busca determinar y describir las competencias genéricas que demandan las MIPYMES las ubicadas en Playa de Chachalacas, Municipio de Úrsulo Galván, Veracruz, en este caso se enfoca únicamente a aquellas habilidades que se denominan “habilidades directivas”

El estudio de campo de la presente investigación se desarrolló en la localidad de Playa de Chachalacas, municipio de Úrsulo Galván, Ver., en el que se utilizó la técnica la encuesta y se diseñó como instrumento de medición un cuestionario integrado por 27 preguntas de escala de Likert referente a las competencias genéricas que demanda el sector empresarial, que permitieron evaluar si las habilidades directivas son factor de reclutamiento en empresas del sector turístico de Playa de Chachalacas, Municipio de Úrsulo Galván, Veracruz .

El diseño y validación del instrumento se realizó de febrero a julio del 2018 de lunes a viernes, en horarios de 10:00 a 18:00 horas, por ser horarios en los que se encuentran los empresarios o responsables de las empresas sujeto de estudio, que son quienes contaban con información necesaria para responder dicho cuestionario. Con la validación del instrumento, se procedió a su aplicación final de forma impresa a una muestra de 27 PYMES de la Localidad de Playa de Chachalacas, durante el periodo de agosto de 2018 a marzo de 2019 en los mismos días y horarios en los que se realizó la validación. Por no conocerse la cantidad exacta de empresas en la localidad y considerando la poca disponibilidad de los empresarios a responder el cuestionario debido a sus múltiples actividades, por conveniencia, se tomó de muestra de 27 empresas con un tamaño de 10 a 50 empleados. En el diseño y aplicación del instrumento se requirió la participación de los miembros del cuerpo académico Gestión e Innovación en las Organizaciones y de un encuestador-tesista.

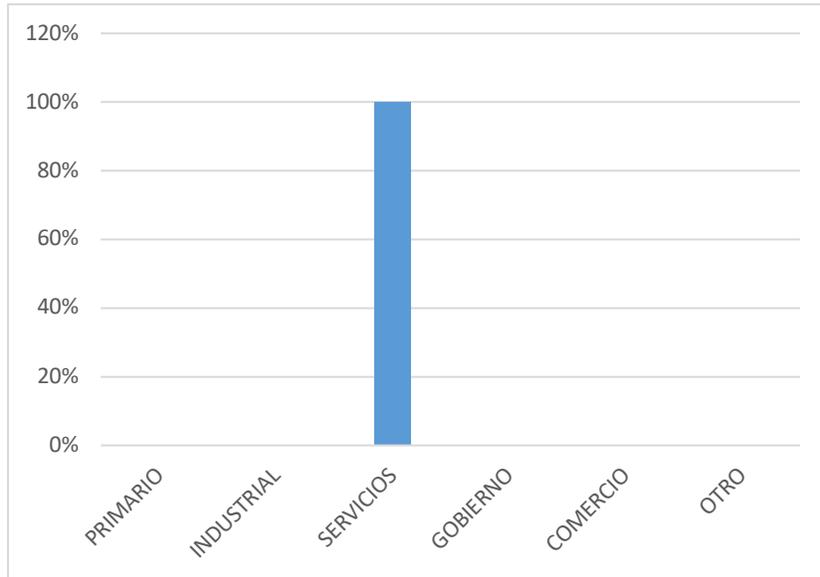
Finalmente, posterior a la aplicación del instrumento, se recopiló la información para su tabulación y representación gráfica y análisis, que facilitó el logro de los objetivos de investigación, evaluación de la Hipótesis, así como la generación de conclusiones y recomendaciones. En el desarrollo de dichas actividades, se requirió de un equipo de cómputo y de una análisis-tesista con conocimientos de hoja de cálculo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para evaluar el impacto de las habilidades directivas en el reclutamiento de personal en las empresas de Playa Chachalacas, Municipio de Úrsulo Galván, se realizó una

encuesta en la que se aplicó como instrumento de medición un cuestionario, dirigido a una muestra de 27 empresas de dicha localidad, de los que se generaron los siguientes resultados:

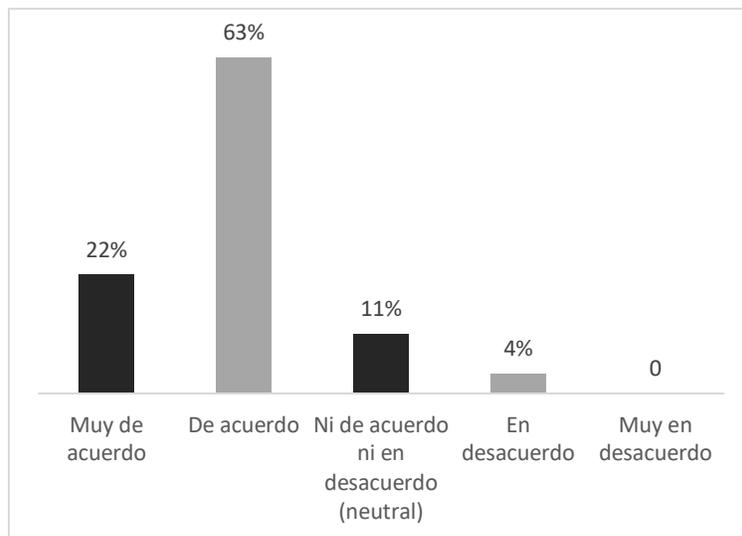
Gráfico 1. Sector al que pertenecen las PYMES de Playa de Chachalacas, municipio de Úrsulo Galván, Ver.



Fuente: Elaboración propia.

Relativo a la competencia capacidad para organizar y planificar el tiempo el 63% de las empresas están de acuerdo y solo el 4% en desacuerdo.

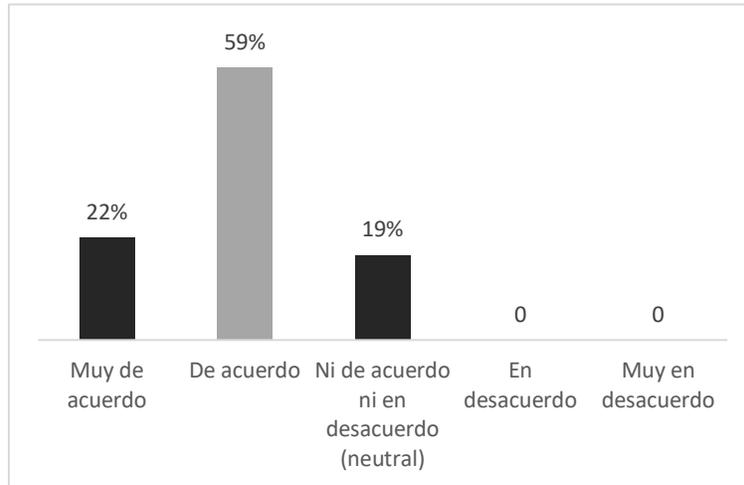
Gráfico 2. Capacidad para organizar y planificar el tiempo



Fuente: Elaboración propia

Al hablar de la capacidad crítica y autocrítica el 59% de las empresas expresaron estar de acuerdo, al contrario del 19% que indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

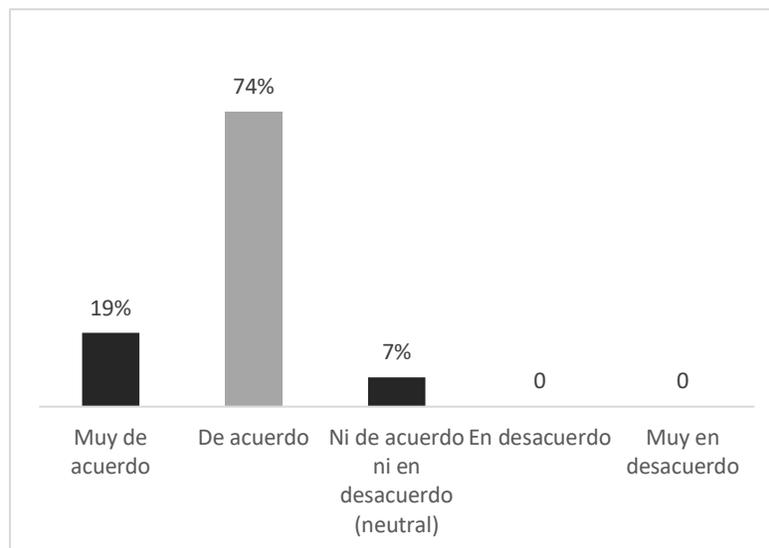
Gráfico 3. Capacidad crítica y autocrítica



Fuente: Elaboración propia

El 74% de las empresas encuestadas están de acuerdo en la implementación de la capacidad para actuar en nuevas situaciones, mientras que el 7% manifestaron un estado neutro.

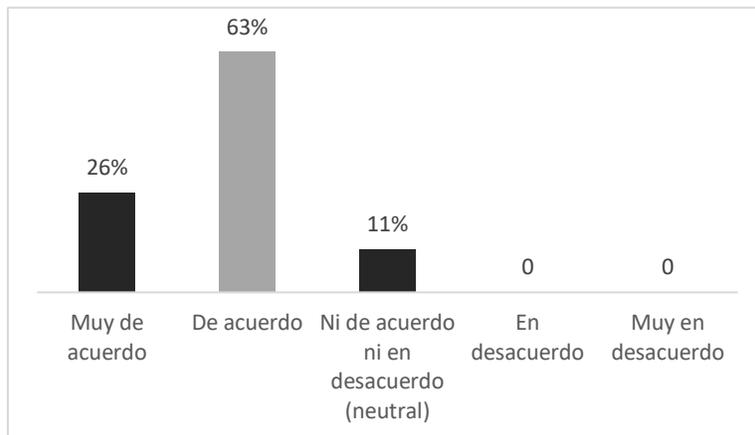
Gráfico 4. Capacidad para actuar en nuevas situaciones



Fuente: Elaboración propia

Se identificó que el 63% de las empresas están de acuerdo en que la capacidad creativa es una competencia necesaria, tal como se muestra en la figura 5.

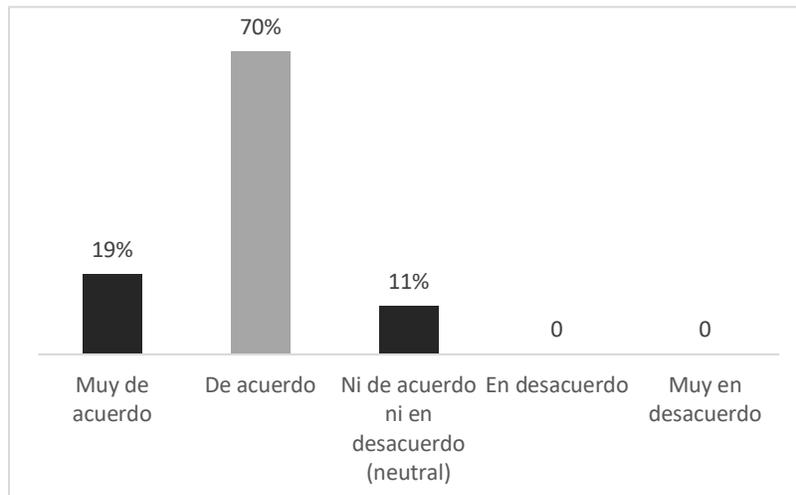
Gráfico 5. Capacidad para actuar en nuevas situaciones



Fuente: Elaboración propia

Referente a la capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, el 70% de las empresas están de acuerdo, mientras que un 11% se encuentra en un punto neutro.

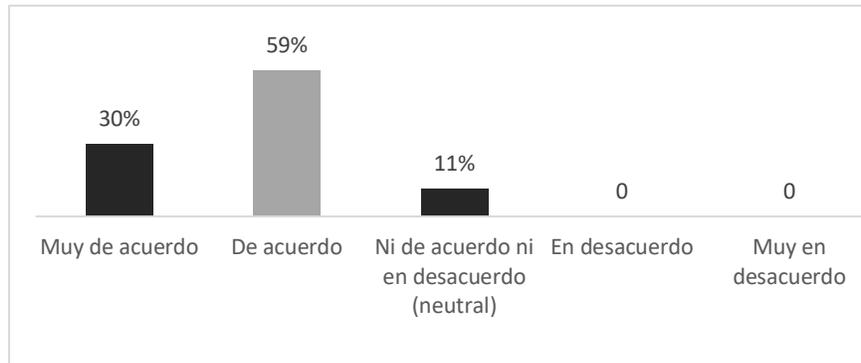
Grafica 6. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas



Fuente: Elaboración propia

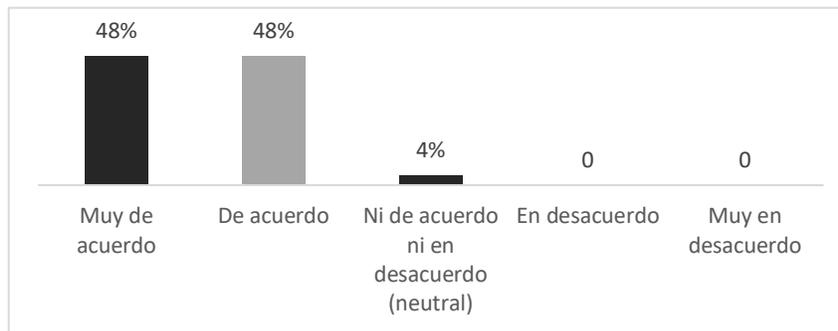
En la figura 7, se puede observar que el 59% de las empresas están de acuerdo en que la capacidad para tomar decisiones es necesaria, y solo un 11% no están de acuerdo ni en desacuerdo (neutro).

Grafica 7. Capacidad para tomar decisiones



El 48% de las empresas consideran que la competencia de trabajar en equipo es necesario desarrollarla, a comparación de un 4% que se encuentra en un estado neutro, como se puede observar en la figura 8.

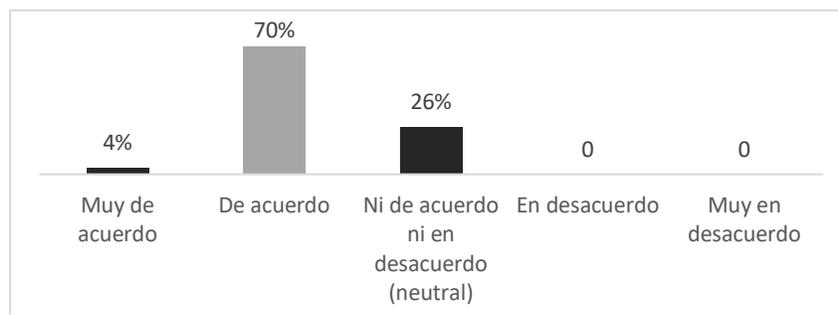
Grafica 8. Capacidad para trabajar en equipo



Fuente: Elaboración propia

El 70% de las empresas encuestadas manifestaron estar de acuerdo en la importancia de las habilidades interpersonales que debe de poseer su personal, contrastado con el 26% que no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo.

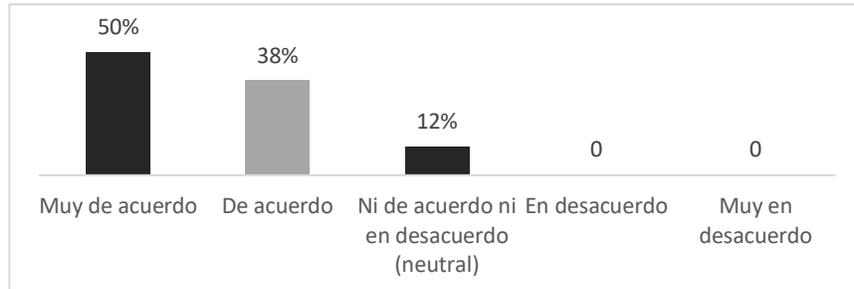
Grafica 8. Capacidad para trabajar en equipo



Fuente: Elaboración propia

Al hablar sobre la capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes, el 50% de las empresas manifestaron estar muy de acuerdo con dicha competencia, y solo un 12% mantienen una postura neutral.

Grafica 8. Capacidad para trabajar en equipo



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Con los resultados establecido podemos concluir que el 100% de las empresas están dedicadas a sector servicios, por ende es atención a clientes que demandan el servicio turístico de la localidad, referente a nuestro objeto de estudio que son las habilidades directivas, se establece que la capacidad para organizar y planificar el tiempo el 63% la requieren entre sus empleados, la capacidad crítica y autocrítica que ayuda a evlause demanera interna en el quehacer, los empresars estan de acuerdo que es importante al ser requerida en un 59% , la capacidad para actuar en nuevas situaciones es relevante al ser requerida un 74%, es decir que requeriré gente proactiva preparada para el cambio. La creatividad también considerada como una habilidad de importancia, dado que el 63% de los empresarios consideran que es necesaria en el desempeño de su trabajo.

Referente a la capacidad para identificar, platear y resolver problemas, el 70% de los empresarios consideran están de acuerdo en que es una capacidad relevante y que los empleados o aspirantes deben poseer. La toma de decisiones, aunque en menos porcentaje que las otras habilidades, es considerada importante al coincidir con ello el 59% de los empresarios encuestados.

Es importante mencionar el 70% que le dan de relevancia a las habilidades personales, lo que refiere que los empresarios buscan personal que sea capaz de tener una comunicación efectiva y adecuadas relaciones públicas, lo que comprueba que la adecuada atención al cliente es elemental.

Con todos estos resultados, podemos concluir que los empresarios o encargados de negocio establecen necesaria la posesión de buenas habilidades directivas en los empleados o candidatos, ya que arrojan un porcentaje de 59% a 70%. Lo que ayuda así a cumplir nuestro objetivo del presente estudios

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G. y Delgado, J. (2015). Diseño d estudios epidemiológicos I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografía de la Salud y la Enfermedad. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis2015/bis151.pdf>
- Astarloa L., Bataller R., Berdiñas L. y otros (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. 1a ed. - Buenos Aires Prentice Hall.
- De Rosa, L., Valle, A. (2012) y otros. Perfeccionismo y Autocrítica: Consideraciones clínicas Revista Argentina de Clínica Psicológica, vol. XXI, núm. 3, noviembre, 2012, pp. 209-215 Fundación Aiglé Buenos Aires, Argentina, recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2819/281929021003.pdf>
- Silva Silva, A., Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. Revista de ciencias sociales. ISSN 0482-5276. Fecha de consulta: 22 de enero de 2018. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15329875002>
- Sodexo (2019). La motivación laboral Vida profesional. Recuperado de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- Suárez S. y Hernández A. (2013). Habilidades y capacidades directivas para Internacionalizar a las empresas familiares con el uso de las tecnologías de la información. México.
- Velázquez R. (2014). Guía para la Formación en Competencias Profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz.
- Whetten, D A. y Cameron,K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas, ed. Pearson Educación, Octava edición, México.

ESTUDIO DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS POSIBLES EFECTOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR DEL SURESTE DE MÉXICO.

ANGEL RENÉ ZAMUDIO PRIETO ¹, LUZ ELENA BARRIENTOS HERNÁNDEZ ², JOSÉ PROUDINAT SUÁREZ ³,
JORGE BERDÓN CARRASCO⁴

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto medir las actitudes del personal administrativo y sus posibles efectos en una Institución de Educación Superior del Sureste, con la intención de conocer mediante un estudio descriptivo de corte cualitativo las determinantes de los niveles de satisfacción del personal administrativo, lo cual produce importantes beneficios para el Instituto y su correcta administración. El instrumento que se utiliza para esta investigación es el utilizado en las Ciencias Sociales para medir características muy diversas de los fenómenos sociales en la forma más objetiva posible, las escalas de actitudes, centrandonos en seis escalas: Escalas de Ordenación, Escala Valorativa Sumatoria, Escala de Intensidad, Escalas de Distancia Social, Escala de Likert y Diferencial Semántico El estudio abarca una población de 60 sujetos del personal Administrativo del Instituto y se aplica una segunda encuesta denominada “Efectos de las actitudes” al personal directivo, el cua se conforma por 15 sujetos para tener un punto de comparación con los resultados obtenidos. Lo anterior tomando como referencia entre otros autores el artículo “Diagnostico de factores motivacionales en empleados peruanos según la teoría de F. Herzberg”, en el cual el investigador Dr. Julio López Mas, establece que “es la opinión que las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Boca Del Río angelzamudio@bdelrio.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Boca Del Río luzbarrientos@bdelrio.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Boca Del Río jproudinats73@hotmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Boca Del Río jsberdon@yahoo.com.mx

de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales y económicas que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situación que incide en los estudios que se realiza con relación a la motivación. Los resultados obtenidos nos indican que el personal administrativo en general se encuentra comprometido con su puesto, pues el dato que proporciona es de un 55% de compromiso, por otro lado el 33% del personal no siempre esta comprometido y solamente el 12% del personal no siente compromiso por la Institución.

La actitud de estado de ánimo positivo del personal administrativo se manifiesta en un 63%, un 27% del personal administrativo ocasionalmente su estado de ánimo no es positivo y solamente el 10% personal administrativo manifiesta no tener un estado de ánimo positivo, por lo que se puede decir que el personal administrativo del Tecnológico de Boca del Río, generalmente tiene un estado de ánimo que le permite desempeñar su trabajo de manera correcta y en armonía con los demás.

Palabras clave: actitudes, personal administrativo, motivación.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico de Boca del Río, es una Institución de Educación Superior Tecnológica, con personal docente y administrativo, que forman parte del sistema social interno de la organización, es decir, con individuos y grupos, ya sean pequeños, grandes, formales, informales, que son dinámicos y que se forman, cambian y se dispersan. Conformado por personas que viven, piensan y sienten que trabajan en el Instituto Tecnológico para alcanzar objetivos.

La Institución se ve ricamente diversificada, el personal presenta una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas en su puesto, y ésta diversidad plantea muchos retos que la Administración debe afrontar.

Las situaciones que se pueden observar, es probable que hagan referencia a su satisfacción, su crecimiento personal, con la auto-expresión, el deseo de participación, sus habilidades que se hacen obsoletas por el avance tecnológico, en su capacitación orientada al conocimiento, en sus necesidades de seguridad, vinculadas posiblemente a la ausencia del incremento significativo en los salarios que provocan el interés por el dinero como motivador.

Es por esto que la administración debe ajustarse a estas nuevas condiciones, demostrar el sentido de interés en los demás, escuchar al personal y atender tanto la competencia como las relaciones humanas.

En la presente trabajo, se aborda el estudio de la manifestación de las actitudes del personal administrativo, considerándolas de vital importancia para el instituto, ya que cuando aparecen actitudes negativas, pueden ser síntomas de problemas no atendidos y también pueden generar dificultades posteriores.

Algunas actitudes de descontento, ausencias, lentitud en las tareas asignadas, quejas, deficiencia en la atención a los alumnos, que son nuestros clientes, son observados en el Instituto Tecnológico de Boca del Río y pueden llegar a reducir la competitividad del mismo.

Conocer cuáles son las actitudes del personal administrativo y sus posibles efectos en el Instituto Tecnológico de Boca del Río, permitirá a la Administración implementar las estrategias necesarias para obtener resultados positivos en la satisfacción del personal junto con una alta productividad, que caracteriza a las Instituciones de Calidad.

En un sistema donde la estabilidad laboral es una característica latente, que permite al trabajador relajarse al respecto de su productividad, es necesario buscar otras alternativas para que dicho personal se comprometa con su trabajo y sea participe de las mejoras del sistema, que fortalezca las debilidades que se tienen, que aporte y que de un extra, comprometiéndose con el instituto, siendo miembro activo de los cambios que se proponen en la búsqueda de dar un mejor servicio a los alumnos

Revisión de literatura

Es complejo el estudio de las actitudes, incluso es difícil separar las actitudes y la personalidad, no se puede ver ninguna de las dos, pero sí los resultados de cada una a través del comportamiento de la persona.

Para Hellriegel Slocum (2009) las actitudes son sentimientos, creencias y tendencias conductuales, más o menos duraderas, acerca de las personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos.

Para Dubrin Andrew (2003) la actitud es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea, una

situación y son parte importante del comportamiento organizacional porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación.

De la naturaleza de las actitudes habla Newstrom John (2007) quien las define como los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con los objetivos y en última instancia se conducen.

Los investigadores suponen que hay tres componentes de las actitudes, el componente cognitivo de una actitud es la creencia de cómo son las cosas, el segundo es el componente afectivo, es el segmento emocional o sentimental de una actitud y el componente del comportamiento que se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo.

Entender las actitudes desde los tres componentes es útil para abordar su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento, los tres componentes se relacionan estrechamente.

Las actitudes de los empleados son importantes para la Organización, cuando aparecen actitudes negativas son tanto un síntoma de problemas ocultos como una causa que contribuye a generar dificultades posteriores en la empresa.

Actitudes de descontento pueden dar por resultados lentitud en el trabajo, huelgas, ausencias, ser disparador de quejas, bajo desempeño, producción de mala calidad, pobre servicio al cliente y problemas disciplinarios.

Las actitudes favorables son deseables porque tienden a relacionarse con muchos de los resultados positivos que tratan de alcanzar los Administradores.

Las actitudes laborales positivas ayudan a predecir conductas constructivas, las actitudes laborales negativas ayudan a predecir conductas indeseables.

Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, les faltará involucramiento con éste, no asumirán compromisos con la Organización y estarán de mal humor (Newstrom, 2007).

Entre alguno de los efectos importantes está el Retiro psicológico, cuando el empleado divaga en sus horas de trabajo, además se une a éste, el Retiro Físico, implicando ausencias autorizadas, salidas temprano, largas pausas o bajo ritmo de

trabajo, incluso puede llegar a los actos de agresión y revanchismo por presuntos errores.

Por otra parte los empleados satisfechos pueden entregar servicios más allá de su obligación, buscar la excelencia en todas las áreas de su actividad.

Los empleados satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad, porque continuarán con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción, la relación de satisfacción alta - alto desempeño, es complicada.

Si el desempeño es bajo, los empleados podrían no recibir las recompensas que esperan, lo cual puede generar insatisfacción y entonces el empleado puede presentar conductas negativas como deserción, absentismo, retrasos, robo, violencia o una pobre ciudadanía organizacional. Una mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una rotación de personal más baja.

LA rotación de personal para Newstrom John (2007), es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado, usualmente de un año.

Por otra parte, Rodriguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) al considerar las dimensiones del desempeño, la Satisfacción general, resulta ser un predictor significativo del Rendimiento y Productividad, mientras que el clima general resulta ser un predictor significativo de las dimensiones Condiciones Personales y Comportamiento del Funcionario.

Ansa (2006) en su estudio los resultados muestran que existe un compromiso organizacional en el 68% de los empleados administrativos que constituyen el Núcleo Humanístico de LUZ lo cual infiere porque se sienten identificados con la Institución y por el interés que presentan en logro de los objetivos y metas. Después de realizar el análisis correspondiente a cada indicador se puede afirmar que el personal administrativo que conforma el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia muestra una actitud hacia el trabajo con una tendencia positiva o favorable, dado el puntaje total obtenido de los sujetos entrevistados, considerando todas las opciones de respuestas correspondientes a la variable. Las actitudes hacia el trabajo favorable o positivo que está presente en el personal administrativo que conforma el Núcleo Humanístico de LUZ es la vinculada con la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, ya que a dicho personal le gusta las

actividades que realiza en el trabajo, se siente identificado con la institución y como parte integral de ella, manifestando interés para contribuir con los objetivos y metas que persigue.

Por otro lado Garza (2005) establece que en base a sus resultados, los aspectos más importantes que pueden señalarse es que en las escuelas técnicas públicas de nivel medio superior de la localidad hay un grado “aceptable” de actitud laboral en los tres niveles; es decir, en alumnos (81.32%), docentes (82.45%) y administrativos (81.17%), lo que podría denotar que en los alumnos se ve reflejado lo que reciben de la institución, esto es, que el entorno institucional podría reflejarse en las actitudes de los egresados. Sin embargo, es importante considerar los resultados por variable de manera individual. No obstante que los resultados de las variables responsabilidad y trabajo en equipo son aceptables, eso no es suficiente en el ambiente laboral debido a que no es posible que un trabajador sea responsable únicamente la mayor parte del tiempo, o que trabaje en equipo la mayor parte del tiempo en las situaciones exigidas. Por lo tanto, se deberá realizar un esfuerzo considerable para inculcar en los estudiantes y personal escolar esta actitud en un cien por ciento. Con respecto a la actitud referente al cambio organizacional, el esfuerzo es aún mayor; pese a ello, el cambio en el nivel organizacional o el individual no es una variable fácil de asimilar, pues tiene connotaciones individuales que pueden afectar a la persona de manera diferente ya que ocasiona estrés y produce efectos a niveles diferentes dependiendo del tipo de cambio organizacional (Conner, 1992). En cuanto al análisis correlacional, se demostró que las tres variables estudiadas se correlacionan entre sí, lo que denota que los individuos con alto desempeño en una variable tenderán a tener un elevado desempeño en las otras. Tales individuos con alto desempeño tendrán una mejor actitud laboral a los ojos de los empresarios de la región.

Una variable muy interesante la aporta García (2011) al mencionar en su investigación el cinismo es un fenómeno que puede ser un predictor del estado emocional, psicológico e incluso físico de los empleados. Al ser un factor psicosocial, el desarrollo de una actitud cínica genera desconfianza de los valores de la organización, y por ello de la importancia de su rol para la compañía, de la

transparencia de los procesos, etc. Según Rivera (2008) el estilo de vida laboral actual, debido a la alta competitividad, las exigencias del medio, los frecuentes cambios, entre otros desencadenantes han generado consecuencias como: pérdida de autoestima, actitudes de cinismo y desanimo, ausencia de expectativas de mejoría, trastornos alimenticios, entre otros fenómenos característicos causantes de estrés laboral y enfermedades ocupacionales. Por su parte, Maslach (1997) señala que en las enfermedades laborales se puede considerar el síndrome de Burnout, el cual se divide en tres dimensiones, considerando una de ellas el cinismo (consistente en el desarrollo de actitudes negativas y distantes en el trabajo en general y eficacia profesional).

METODO

El presente trabajo esta orientado a la discusión y a la crítica del fenómeno de estudio, investigación mixta a nivel descriptivo. El estudio abarca una población de 60 sujetos del personal Administrativo del Instituto Tecnológico de Boca del Río, activos en el momento de la aplicación de la encuesta. La Población para la encuesta de "Efectos de las actitudes" se conforma por 15 Directivos y Funcionarios del Instituto Tecnológico de Boca del Rio.

Se utiliza una Escala de actitudes el cual es uno de los instrumentos utilizados en las Ciencias Sociales para medir características muy diversas de los fenómenos sociales en la forma más objetiva posible. La base de este procedimiento consiste en pedir al sujeto que señale, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos que acepta o prefiere. Frente a los tests, las escalas de actitudes presentan dos polos extremos y no existe una respuesta válida. El Cuestionario de Actitudes, elaborado para este estudio, se considera que se adapta a la investigación a realizar, pues es un instrumento confiable, que permite obtener información veraz de las personas a las que se les aplicará, el rango que abarca del uno al diez, genera confianza en la medición de variables tan amplias como son las actitudes, este cuestionario abarca tres categorías de análisis, fundamentadas por el profesor John W. Newstrom.

Universidad de Minnesota:

Categoría 1. Involucramiento con el puesto: preguntas 1, 2, 3, y 4.

Categoría 2: Compromiso con la Organización. Preguntas 5, 6 y 7

Categoría 3: Estados de ánimo del trabajador, preguntas 8, 9 y 10

Cuestionario de Efectos de las Actitudes:

Al igual que en el cuestionario anterior, se considera que se adapta a la investigación a realizar, pues es un instrumento confiable, que permite obtener información veraz de las personas a las que se les aplicará, el rango que abarca del uno al diez, genera confianza en la medición de variables tan amplias. Son 10 efectos los analizados en la Encuesta de Directivos y Funcionarios.

- 1.- Efecto de Involucramiento y Compromiso.
- 2.- Efecto: Retiro Psicológico del trabajador
- 3- Efecto: Retiro Físico del trabajador
- 4.- Efecto: Conflictos laborales
- 5.- Efecto: Reubicación de puesto.
- 6.- Efecto: Abandono de la labor
- 7.- Efecto: Asistencia Forzada
- 8.- Efecto: Evasión de Reglas
- 9.- Efecto: Violencia verbal o física.
- 10.- Efecto: Conductas de ciudadanía organizacional.

ENCUESTA DE ACTITUDES

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad identificar las actitudes que se manifiestan en el Personal Administrativo del Instituto Tecnológico de Boca del Río.

Departamento _____ a _____ que pertenece: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y encierre en un círculo el número en la escala de respuestas que se aproxime más al grado en que usted se identifique.

1.-Mis actitudes determinan, en gran parte, la forma en que percibo mi entorno laboral.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No determinan mis actitudes, la forma en que percibo mi entorno laboral.
2.-Me siento altamente compenetrado con mi puesto, le dedico más energía que la requerida, lo considero parte central de mi vida personal.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No me siento compenetrado con mi puesto, ni le dedico más energía que la requerida, no lo considero parte central de mi vida personal.
3.-Mi puesto de trabajo es un factor importante para mi imagen personal, cubre mis necesidades de estima y de crecimiento.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Mi puesto de trabajo no es un factor importante para mi imagen personal, no cubre mis necesidades de estima y de crecimiento.
4.-Estoy dispuesto a trabajar largas jornadas y siempre trato de ser mejor.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No estoy dispuesto a trabajar largas jornadas y no trato de ser mejor.
5.-Me identifico con las políticas del Instituto y estoy altamente dispuesto a cumplir con ellas.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No me identifico con las políticas del Instituto y no estoy dispuesto a cumplir con ellas.
6.-He alcanzado éxitos personales en mi trabajo	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No he alcanzado éxitos personales en mi trabajo
7.-Invierto altamente mi esfuerzo para lograr las metas del Instituto.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No invierto mi esfuerzo para lograr las metas del Instituto.
8.-Siento la energía, pasión, vitalidad y entusiasmo en mi trabajo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No hay energía, pasión, vitalidad y entusiasmo en mi trabajo.
9.-Doy una atención esmerada en el servicio que presto.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No doy una atención esmerada en el servicio que presto.
10.-Hay un incremento en mi creatividad y mayor cooperación interpersonal.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No hay un incremento en mi creatividad y mayor cooperación interpersonal

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BOCA DEL RÍO

Objetivo: Identificar los posibles Efectos que tienen las Actitudes del Personal Administrativo en el Instituto Tecnológico de Boca del Río.

Instrucciones: Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y encierre en un círculo el número que se aproxime más al grado en que usted identifique el escenario indicado.

1.-Considero que cuando el personal no está satisfecho con su trabajo, falta involucramiento con éste y no asumen compromisos con el Instituto.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No considero que cuando el personal no está satisfecho con su trabajo, falte involucramiento con éste y no asuman compromisos con el Instituto.
2.-El personal Administrativo incurre en un retiro psicológico, es decir, divagan durante el trabajo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	El personal Administrativo no incurre en un retiro psicológico, es decir, no hay divagación durante el trabajo.
3.-Existe un retiro físico en el personal Administrativo, es decir, salidas temprano, largas pausas, bajo ritmo de trabajo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No existe un retiro físico en el personal Administrativo, es decir, sin salidas temprano, largas pausas, sin bajo ritmo de trabajo.
4.-Se experimentan conflictos entre compañeros de trabajo y con Jefes de Departamento.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No se experimentan conflictos entre compañeros de trabajo y con Jefes de Departamento.
5.-El proceso de reubicación de puestos es necesario entre el Personal Administrativo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No es necesario el proceso de reubicación de puestos entre el Personal Administrativo.
6.- Se presenta un abandono en el desempeño de su labor, impidiendo la conclusión oportuna de la tarea.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No se presenta un abandono en el desempeño de su labor, concluyendo oportunamente la tarea.
7- Ocurre el fenómeno de la Asistencia forzada, afectando de manera sustancial su rendimiento en el trabajo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No ocurre la Asistencia forzada, hay un rendimiento en el trabajo.
8.- Hay Evasión de reglas, intencionalmente el personal interpreta las políticas del Instituto para obtener ventajas personales.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No hay Evasión de reglas, el personal no interpreta las políticas del Instituto para obtener ventajas personales.
9.- Se manifiestan formas de violencia verbal o física entre el personal Administrativo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No se manifiestan formas de violencia verbal o física entre el personal Administrativo.
10.-Se cumple con las responsabilidades normales del trabajo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Hay colaboración inesperada y de naturaleza voluntaria en el trabajo.

RESULTADOS.

Manifestación de las actitudes en el personal administrativo

Las actitudes positivas se manifiestan en 65% del total del personal administrativo entrevistado, ocasionalmente en un 27% y las actitudes negativas en un 8%, lo que nos dice que en general el personal administrativo del Instituto tiende a ser participativo en lo que se le solicite y está comprometido con su Trabajo.

Un 77% del personal administrativo considera que las actitudes sí influyen en su trabajo y por lo tanto se preocupan por demostrar a los usuarios que desarrollan su trabajo con entusiasmo, un 23% del personal considera que las actitudes no influyen en su trabajo y no se preocupan por mejorar el servicio que prestan, por lo que se puede apreciar que la mayoría del personal percibe que es capaz de desempeñar mejor su trabajo y si lo desempeñan de buena manera.

El 60 % del personal administrativo se siente involucrado con su puesto y por lo tanto conoce bien los procesos y procedimientos del mismo, el 30% del personal administrativo ocasionalmente no se siente involucrado con su puesto y por lo tanto solo cumple con el mismo y sólo un 10% no se siente involucrado con su puesto y por lo tanto no está a gusto o desconoce el total de las responsabilidades del mismo, es decir podría ser aprovechado en otro espacio o laboral donde se pueda explotar mejor sus capacidades y sea una persona que sobresalga en la Institución.

La encuesta deja de manifiesto, que el personal administrativo en general se encuentra comprometido con su puesto, pues el dato que proporciona es de un 55% de compromiso, por otro lado el 33% del personal no siempre está comprometido y solamente el 12% del personal no siente compromiso por la Institución.

La actitud de estado de ánimo positivo del personal administrativo se manifiesta en un 63%, un 27% del personal administrativo ocasionalmente su estado de ánimo no es positivo y solamente el 10% personal administrativo manifiesta no tener un estado de ánimo positivo, por lo que se puede decir que el personal administrativo del Tecnológico de Boca del Río, generalmente tiene un estado de ánimo que le permite desempeñar su trabajo de manera correcta y en armonía con los demás.

Directivos y funcionarios

El personal directivo manifiesta que percibe falta de involucramiento y compromiso con el puesto de su personal en un 67%, mientras que los directivos restantes por el contrario perciben un 33% de involucramiento y compromiso con el puesto.

El personal directivo también manifiesta a través de sus encuestas, que consideran la existencia de un retiro psicológico por parte del personal a su cargo en un 67%, de manera complementaria el personal directivo considera que en un 33% no existe el mencionado retiro psicológico por parte de su personal. Resulta interesante esta encuesta, pues indica que los jefes de departamento detectan la ausencia psicológica, pues en comentarios previos a la aplicación de encuestas, expresan que su personal necesita que se les repitan las instrucciones mas de una vez o que constantemente se les este recordando resolver los pendientes que tienen, pues aunque estan sentados en sus lugares, no estan realizando lo que deberían de hacer. En relación al retiro físico por parte de los trabajadores administrativos del Instituto, los directivos comparten a través de sus encuestas que el 67% la existencia de dicho retiro físico y por otra parte el 33% de los encuestados indica que no hay el mencionado retiro físico por parte de su personal.

Del personal directivo entrevistado, se manifestó la existencia de conflictos entre compañeros de trabajo y jefes en un 40% siendo uno de los datos fuertes al hacer esta revisión, debido a que se percibe a simple vista un buen ambiente de trabajo, el cual no coincide con este elevado porcentaje del total y por otra parte el 60% de los entrevistados manifesto la no existencia de conflictos con su personal.

El personal directivo considera que es necesaria la reubicación de puestos de su personal en un 73% de los encuestados, reforzando el comentario del punto anterior, el cual demuestra que no va de la mano la opinión de los jefes con la observación del funcionamiento del departamento y de manera complementaria el personal directivo considera que no es necesaria la reubicación de puestos en un 27%. El personal directivo del Instituto considera que su personal demuestra un 80% de abandono en el desempeño de la labor, de manera complementaria el resto del personal directivo considera que en el 20% de los casos no hay abandono de la labor.

El personal directivo del Instituto considera a través de los resultados de sus encuestas que la asistencia forzada que afecta el rendimiento se manifiesta en un 80% de su personal y de manera adicional el resto del personal directivo considera que no hay asistencia forzada que afecte el rendimiento de su personal en un 20%. El personal directivo considera a través de sus encuestas que existe la evasión de reglas de su personal en un 73% del mismo, por otro lado el resto considera que no existe la evasión de reglas de su personal en un 27%, este punto va de la mano con los antes mencionados y demuestra una gran diferencia entre la percepción de los directivos de su personal y la percepción del personal administrativo y su desempeño laboral, pues se observan marcadas diferencias entre las encuestas de ambos grupos.

El personal directivo del Instituto manifiesta a través de sus encuestas que un 60% de los casos con su personal no se manifiestan formas violencia, por lo tanto el resto manifiesta que en un 40% si hay manifestación de formas de violencia, hay evidencia en el plantel a través de quejas de alumnos, donde reportan malos tratos por parte de algunos trabajadores, este punto es algo que se debe de trabajar de manera separada pues es muy difícil hacer entender a trabajadores con muchos años de antigüedad que el alumno no es responsable de lo que le sucede en el día. El personal directivo del Instituto considera a través de sus encuestas que el 80% de los empleados solo cumplen con las responsabilidades necesarias del puesto, por otro lado, el 20% restante del dicho personal directivo, menciona que si se cumplen las conductas de ciudadanía organizacional.

CONCLUSIONES

Las actitudes que más se manifiestan en el Instituto Tecnológico de Boca del Río son las positivas, aquellas que favorecen los resultados de la Institución, que determinan, en gran parte, la forma en que el personal está percibiendo su entorno laboral y se está conduciendo a través de ésta.

Las actitudes del personal administrativo hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la Institución fueron las siguientes:

La actitud que más se manifiesta es la de involucramiento con el puesto, posteriormente la actitud de Estado de ánimo del trabajador, seguida del compromiso con la Institución.

Es decir, la mayoría del personal administrativo manifiesta sentirse involucrado con su puesto, compenetrado con su trabajo, dedicándole tiempo y energía y lo considera parte importante para su vida. Es significativo, es bien realizado y es un factor importante para su imagen.

Hay una manifestación de grandes necesidades de crecimiento, de ética en el trabajo y de disfrutar cuando participan en la toma de decisiones, personas que buscan su superación de manera constante.

La siguiente actitud manifestada en su mayoría, es el estado de ánimo positivo, teniendo en consideración que este aspecto es muy variable, puede describirse como fluctuante, puede ir de frágil a fuerte o intenso.

El estado de ánimo del personal administrativo manifestado es de energía, pasión, vitalidad y de entusiasmo, estados importantes para la atención esmerada, para dar un mejor servicio, la cooperación interpersonal y la creatividad.

Este estado de ánimo positivo se influencia al compartir elogios, retocar el ambiente con un sentido del humor, es decir, en su mayoría, se manifiesta un ambiente de trabajo agradable, que fomenta la interacción social.

Es lugar para la actitud de compromiso con la organización, en su mayoría el personal administrativo se identifica con la organización, participa activamente en el Instituto y desea continuar haciéndolo.

El personal administrativo muestra estar dispuesto a invertir su esfuerzo para lograr las metas del Instituto, refleja su convicción por la misión y cumplen con las políticas y reglamentos, hay una inclinación favorable hacia incrementar su compromiso.

Lo expuesto anteriormente son resultados globales, a continuación se menciona la manifestación de las actitudes por Departamentos.

El personal del Departamento de Recursos materiales y servicios, manifiesta estar más dedicado a su trabajo, con energía, a invertir tiempo en él, que ha estar identificado con la Institución y sus metas, se considera que el personal trata de ser

mejor en su puesto, pero no siempre sugiere un compromiso con la Institución, y los estados de ánimo fluctúan ocasionalmente de manera positiva.

El personal del Departamento de Mantenimiento a equipos se inclina hacia actitudes ocasionales de involucramiento con el puesto, de compromiso y de un ambiente de trabajo poco favorable para sus metas personales.

El personal del Departamento de Recursos Financieros manifiesta en su totalidad un involucramiento con su puesto de trabajo, un compromiso para trabajar en beneficio al cumplimiento de metas Institucionales y un estado de ánimo de constante vitalidad, energía y entusiasmo.

El personal del Centro de Cómputo manifiesta más estar involucrados con su puesto y comprometidos con el Instituto, que tener un estado de ánimo de vitalidad y de cooperación interpersonal en su área de trabajo.

El personal de Recursos Humanos manifiesta actitudes ocasionales de involucramiento y compromiso con el Instituto, su estado de ánimo fluctúa entre el favorable y no favorable, es decir, pueden estar emocionados por un nuevo reto, pero manifestar poca energía para tareas específicas.

En el Departamento de Servicios escolares, de manera moderada se involucran con su puesto, no se manifiesta un compromiso total con el Instituto y a veces el estado de ánimo favorece el ambiente de trabajo.

El personal del Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación, así como Centro de Información y el personal de Actividades Extraescolares, están compenetrados con sus puestos de trabajo, dispuestos para apoyar el cumplimiento de las metas del Instituto y expresan trabajar en ambientes que favorecen su estado de ánimo fuertemente positivo.

El personal de Comunicación y Difusión, manifiesta estar ocasionalmente involucrado con sus tareas, poca identificación con el Instituto, sin embargo, el ambiente de trabajo es considerado agradable para desempeñar su labor.

El personal del Departamento de Desarrollo Académico manifiesta primeramente sentirse en un ambiente de trabajo de entusiasmo, cooperación y creatividad, seguido de estar identificado y comprometido con el Instituto, y en última expresión estar involucrados con sus puestos de trabajo.

El personal administrativo de las Ingenierías manifiesta involucrarse e identificarse con el Instituto de manera ocasional, no siempre están altamente dispuestos a colaborar con la Institución, a trabajar largas jornadas y el esfuerzo otorgado es solo el necesario para su labor.

Una vez descritas las actitudes del personal administrativo de manera global y por Departamentos, se presentan a continuación las conclusiones de algunos de los efectos a que da lugar la manifestación de las mismas.

Algunos de los efectos de las actitudes del personal administrativo en el Instituto Tecnológico de Boca del Río son los siguientes:

Los Directivos y Funcionarios expresan que se manifiesta de manera más amplia una falta de involucramiento con las tareas de los puestos de trabajo y que falta asumir con mayor compromiso las metas del Instituto.

Se presenta en su mayoría, el retiro psicológico, es decir, el personal tiende a un estado de divagación durante las horas de trabajo.

Con lo que respecta al retiro físico, es decir, ausencias no autorizadas, salidas temprano, largas pausas y bajo ritmo de trabajo, son efectos que sí se manifiestan, aunque no en su totalidad, en el personal de los distintos departamentos.

De manera favorable para el Instituto, hay baja manifestación de conflictos laborales entre los compañeros de trabajo o con los jefes de Departamento.

El efecto mencionado como reubicación de puestos, presenta una inclinación elevada, manifestando la necesidad de llevarlo a cabo entre el personal administrativo.

Si no de manera total, pero si hay manifestación del abandono físico del desempeño de las labores por parte de los trabajadores, lo que impide la conclusión oportuna de sus tareas asignadas.

Se hace presente el efecto denominado asistencia forzada, este fenómeno se manifiesta porque el personal acude a trabajar a pesar de sus problemas de salud física y emocional y afecta de manera sustancial su rendimiento en el trabajo. Se apegan al trabajo, aun cuando no se sienten en disposición para hacerlo y presentan algunos de los síntomas como migrañas, gripes, dolores de espalda, entre otros.

Así mismo hay manifestación del efecto de evasión de reglas, es probable que la falta de satisfacción en algunos de los administrativos pueda estar influyendo en el comportamiento ético.

Con lo que respecta a la violencia verbal o física la mayor manifestación es de ausencia dicho efecto, solo en bajo nivel se presenta.

Por último, los Directivos y Funcionarios manifiestan que como efecto de las actitudes del personal, éste cumple con las responsabilidades normales de su puesto, haciéndose necesaria una mayor espontaneidad y colaboración inesperada.

Propuesta De Mejora

Como propuesta de mejora se recomienda trabajar tanto con el personal administrativo como con el directivo, a través de platicas y cursos que generen confianza y seguridad en cada uno de ellos, en la búsqueda de generar un mejor ambiente de trabajo, se recomienda realizar el siguiente plan dividido en:

1) Evaluación del trabajo de los jefes de departamento. Derivado de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los jefes de departamento, se detecta que podría existir desconocimiento por parte de los jefes de departamento de las áreas que están a su cargo y por lo tanto, se considera lógico hacer una análisis del desempeño de los mismos, debido a que una de las inconformidades que presenta el personal administrativo puede ser generado por la falta de conocimiento de sus jefes de las labores del departamento a su cargo. En el manual de organización de los institutos tecnológicos están definidas claramente las actividades básicas de cada jefe, en relación con cada una de las áreas con las que se relaciona, se debe de realizar un análisis rápido y sencillo, que permita determinar si se cumplen con los objetivos básicos del puesto o si existen pendientes por realizar.

2) Análisis de actividades del personal administrativo. Al revisar las encuestas aplicadas al personal administrativo, se detecta que existen áreas que consideran que tienen demasiado trabajo y que el tiempo no les es suficiente y por otro lado hay áreas donde el ambiente es más relajado, tanto que les permite participar o realizar otras actividades, en base a lo anterior se debe de validar las actividades

que realiza el personal administrativo y determinar si el tiempo que tienen para ello es suficiente, una vez determinado esto se asignaran nuevas actividades o se distribuirán entre mas trabajadores en caso de ser necesario

3) Platicas de concientización dirigidas al personal administrativo. Uno de los puntos prioritarios que se obtienen a través de este estudio, es que parte del personal se siente desmotivado u olvidado por parte de la administración, por lo tanto es recomendable generar actividades donde se les fomente el mejorar la actitud de servicio y realizar sus actividades de manera mas eficiente, como “administración de lo urgente y lo importante”, “manejo de estrés”.

4) Cursos a los jefes. La información que nos ofrece el presente trabajo nos permite detectar que en algunos casos, los jefes no saben ser jefes y por lo tanto desconocen como gestionar diariamente su labor con el personal a su cargo, por lo tanto, se propone una serie de cursos con la finalidad de mejorar la relación con los subordinados, fortalecer su capacidad de gestionar con el personal, para que les permita poder obtener mejores resultados como departamento. Es importante que los jefes entiendan, que aunque determinadas formas de trabajar se arrastren desde mucho tiempo, no significa que sean las correctas ni las más apropiadas para la situación actual: fomentar el trabajo en equipo, considerar al trabajador como un “cliente interno” que necesita saber qué y por qué hace las cosas, etc.

5) Hacer participe al personal de las metas institucionales. Otro punto que las encuestas aportan es relativo a que el personal administrativo se siente excluido del propósito general del instituto y la administración no ha logrado generar un ambiente donde todo el personal se sienta parte de la institución y valore su trabajo y el aporte que este da a las metas institucionales, por lo tanto se propone invitarles participar a través de la creación de grupos de trabajo que ayuden a mejorar los procesos, integrándolos en el sistema de gestión de la calidad, aprovechando el momento que se esta dando el cambio de la versión ISO 9001:2008 a la ISO 9001:2015.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport G.W. (1961) "Pattern and Growth in Personality". New York. Holt
- Ansa, P.M., & Acosta, A. (2008, abril). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673010>
- Arnold John, Randall Ray (2006) "Psicología del Trabajo: Comportamiento humano en el ambiente laboral". (México). Pearson
- Dorwin Cartwrigrh (2003) "Dinámica de Grupos". México. Trillas
- Dubrin Andrew. (2003) "Fundamentos de comportamiento organizacional" México. THOMSON. Segunda edición.
- Duro Martin Antonio (2004) "Psicología de la calidad laboral". México. Piramide
- García, R.M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011, enero-junio). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. Diversitas: Perspectivas en Psicología. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67922583009>
- Garza, C.M.T., & Canett R.J.R.(2005, diciembre). Actitudes laborales en la educación técnica pública de Celaya. Enseñanza e Investigación en Psicología. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210204>
- Goleman Daniel (2003) "Liderazgo". México. Ediciones B
- González Nuñez J. De Jesús (2000) "Dinámica de Grupos". México. Pax
- Hellriegel Slocum (2009) "Comportamiento Organizacional". México. CENGAGE. 12ª.ed..
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BOCA DEL RÍO. (2005). "Por nuestros mares responderemos" Edición Conmemorativa por el 30 Aniversario. Edición Color Xpress. México.
- Lafarga Corona Juan. (2006) "Desarrollo del Potencial Humano". México. Trillas
- Levon Gustave (2007) "Psicología de las masas". México. Morata
- Lev Vigotski (1997) "Pensamiento y lenguaje". México. Booket
- Martin Seligman (2008) "La autentica felicidad". México. Zeta Bolsillo
- Newstrom John W. (2007). "Comportamiento Humano en el trabajo". México. Mc Graw Hill. Duodécima edición
- Palomo Vadillo María Teresa (2010) "Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo" México. Alfa y Omega

Robbins Stephen P. (2013) "Comportamiento Organizacional". México. PEARSON. Decimoquinta edición

Rodríguez M. Andrés A., Retamal María Paz, Lizana José N., Cornejo Felipe A. (2011) "Clima y satisfacción laboral comopredictores del desempeño en una organización estatal chilena" Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/>

artículo?codigo=3899629

Shultz Duane P. (2008) "Psicología Industrial". México. Mc Graw Hill. Segunda Edición

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO MEDIO DE LINEACIÓN HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA BUFETE PENINSULAR S.A. DE C.V.

JESÚS ALBERTO CRUZ TOY¹, MAGDALENA HERNÁNDEZ CORTEZ², MARÍA DE LOURDES LÓPEZ CRUZ³,
VIRIDIANA SÁNCHEZ VÁZQUEZ⁴

RESUMEN

En la actualidad la calidad es la estructura esencial para el desempeño económico, tecnológico y productivo de una organización.

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, que orientan a los trabajadores y les da identidad dentro de la organización. Esta investigación fundamenta mediante la aplicación de un cuestionario referenciado a los alcances y cumplimiento de la norma ISO-9001-2015, que permitirá analizar y diagnosticar la organización.

El estudio de la cultura organizacional como uno de los pilares estratégicos basados en la gestión de la calidad, permitirá al personal el aseguramiento de los procesos obteniendo productos y servicios que otorgue una excelencia empresarial.

La cultura en las organizaciones impacta a los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca
alberto.cruztoy@gmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca
magdalena.hernandez@itstb.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca
Maria.lopez@itstb.edu.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca savavir2860@gmail.com

Estas nuevas formas de pensar y actuar bajo un sistema de calidad mejoran los procesos y procedimientos en las empresas y traen como consecuencia nuevas metas, acciones, y transformación de condiciones de trabajo en aquellas organizaciones que buscan la mejora continua.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Calidad, Transformación de condiciones de trabajo, excelencia.

ABSTRACT

Nowadays, quality is the essential structure for the economic, technological and productive performance of an organization.

The culture in the organization can facilitate or hinder changes. Both values and beliefs, generally contained in the management philosophy, that guide workers and give them identity within the organization.

This research is based on the application of a questionnaire referring to the scope and compliance with the ISO-9001-2015 standard, which will allow analyzing and diagnosing the organization.

The study of organizational culture as one of the strategic pillars based on quality management, will allow staff to ensure the processes obtaining products and services that grant business excellence.

Culture in organizations impacts individuals, groups and structures on behavior within organizations, with the purpose of applying the knowledge acquired in improving the effectiveness of an organization.

These new ways of thinking and acting under a quality system improve processes and procedures in companies and result in new goals, actions, and transformation of working conditions in those organizations that seek continuous improvement.

Keywords: Organizational Culture, Quality, Transformation of working conditions, excellence.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en una empresa, constituye hoy en día la clave para una gestión acertada donde la

actitud de las personas que participan en ella proporcionarán el desarrollo adecuado de la organización.

El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la entidad.

El Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas y una de las formas de alcanzar tal objetivo ha sido la adopción de herramientas de gestión que buscan incorporar la calidad en el interior de los procesos de una organización, las cuales no deben ir en contra de las bases que fundamentan la cultura organizacional con el fin de ser implementadas y mantenidas de manera exitosa.

Se puede afirmar que para cualquier organización la cultura representa su identidad y personalidad. Además de constituir la forma como la empresa responde ante las condiciones cambiantes del entorno, distinguiéndola de las demás organizaciones, tanto del sector como de la industria en general. Es aquí donde cobra gran importancia el estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional a la hora de introducir procesos de cambio en el interior de las empresas, como puede ser la implementación de un sistema de gestión de calidad que contribuya a dirigir las de una forma más estructurada y alcanzar objetivos preestablecidos, con el fin de determinar en qué medida dicha cultura apoya el direccionamiento de los esfuerzos entorno a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de qué manera se puede convertir en un factor que facilita u obstaculiza la adopción y desarrollo del sistema en el tiempo.

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización.

La introducción de un sistema de gestión de calidad dentro de una empresa tiene en cuenta simultáneamente dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal de

la calidad, denominada sistemas de calidad, y por el otro, la cultura organizacional que es la parte humana vista como factor estratégico, de competitividad y productividad, siendo necesaria la creación de un ambiente favorable con una transformación de condiciones de trabajo que fomente la motivación, la participación, la iniciativa, la autonomía, la innovación, la lealtad, el compromiso, el desarrollo de fortalezas, el aprovechamiento de talentos, la comunicación, el respeto, la confianza, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, y la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

El propósito de este trabajo es demostrar que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial, basado en la gestión de la calidad.

DESARROLLO

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, objetivos, metas, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

La excelencia empresarial actual radica, entre uno de sus factores, de la introducción de un sistema de gestión de calidad, donde la cultura organizacional se convierte en un elemento estratégico que debe ser conocido, validado, y ubicado como el pilar fundamental para su implantación.

La norma de calidad ISO-9001-2015 define el sistema de gestión como un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esta meta. Esta enfatiza que un sistema de gestión proporciona valor tanto para el cliente como para las partes interesadas pertinentes y en lo que refiere a la calidad de los productos y servicios de una organización.

En este sentido, un Sistema de Gestión Calidad (SGC) implementado bajo la versión 2015, delega a la alta dirección un mayor grado de involucramiento y responsabilidad para planificar la optimización de los recursos , considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo y a su vez, la identificación y gestión de los riesgos y oportunidades para implementar acciones pertinentes en los procesos, para lograr generar impacto positivo y de conformidad en los productos y servicios que dan a sus clientes.

La ISO 9001:2015, presenta una estructura de alto nivel, para simplificar la integración, la unificación de textos, estructura y vocabulario y la alineación de estándares cuando una organización desea implementar un sistema de gestión de calidad. Los elementos de esta versión de la norma, considera aspectos fundamentales en el cambio como son el: contexto de la organización, liderazgo, planeación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora.

En el análisis y diagnóstico para determinar la influencia de la cultura organizacional dentro de la empresa Bufete Peninsular S.A de C.V, en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, se considerará los capítulos 4, Contexto de la organización, 5, Liderazgo y 6, Planificación.

Por lo tanto, se aborda a continuación los objetos de estudio de este trabajo de investigación dentro de la organización Bufete Peninsular S.A. de C.V de acuerdo a los alcances de la norma ISO-9001:2015 en relación a la observancia y análisis del comportamiento organizacional para determinar el nivel de cumplimiento, los límites e identificación de puntos de observancia y oportunidades para este proceso.

Objetos de estudio

Fig. 1 Objetos de estudio



Contexto de la Organización

n. - Para la norma este término es toda persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

En este punto se estarán considerando factores internos de la empresa como los valores, creencias, conocimiento, competitividad, toma de decisiones, actitudes y habilidades, motivación, satisfacción laboral y mercado.

Liderazgo. - Dentro de los requisitos de la versión de la norma este es un principio de gestión de calidad y aspecto fundamental ya que implica estar conscientes de los cambios en el contexto de la organización y necesidad de los recursos, particularmente del compromiso del personal, los riesgos y acciones para mitigarlos. El liderazgo tiene que verse reflejado en el compromiso del individuo, en el logro de objetivos, en el incremento de la participación activa y en las actividades de mejora, así como en el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas. Aquí se analizarán las circunstancias como la responsabilidad y rendición de cuentas, establecimiento de la política, enfoque a los procesos, habilidades, actitud, compromiso, suministro de recursos, visión, motivación, grado de orientación a objetivos y metas, confianza y credibilidad, interacción y trabajo en equipo.

Planeación. - Al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones externas e internas que son necesarias para este propósito y su dirección estratégica para lograr los resultados previstos y de efecto potencial en la capacidad de la organización para proporcionar regularmente los productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios para determinar los riesgos y oportunidades que son necesarios para este fin.

Los efectos de observancia son la planificación de procesos, eficacia, congruencia de política de calidad, disponibilidad de recursos, responsabilidad, tiempos de ejecución de tareas, métodos de evaluación, programación de actividades, Riesgos y oportunidades.

Tabla 8. Variables e indicadores utilizados. Fuente. Elaboración propia.

Variables	Indicadores
Contexto de la Organización	Misión, Visión, Valores Objetivos y creencias Competitividad Toma de decisiones Actitudes y habilidades Motivación Satisfacción laboral Mercado Tecnología.
Liderazgo	Responsabilidad y compromiso Rendición de cuentas Política de calidad Enfoque a los procesos Habilidades Actitud Suministro de recursos Visión Motivación Orientación a objetivos y metas Confianza y credibilidad Interacción y trabajo en equipo.
Planeación	Procesos Eficacia Cumplimiento de política de calidad Disponibilidad de recursos Responsabilidad de puestos de trabajo Definición de tareas Métodos de evaluación Programación de actividades Análisis de riesgos y oportunidades

Fuente. Elaboración propia.

METODOLOGÍA

Este estudio se enfoca en el comportamiento de la estructura organizacional administrativa de la empresa Bufete peninsular S.A. de C.V., perteneciente al sector terciario de la economía nacional mexicana como prestador de servicios en la industria en la construcción, esta se encuentra ubicada en la ciudad de Minatitlán, Veracruz.

Esta empresa cuenta con un registro conformado de 24 empleados que realizan actividades de administración gerencial y departamental, considerando que las cadenas de mando jerárquicas o administrativas son las que forman y repercuten

en forma directa al personal en la línea de mando de una empresa esta será la población a considerar en esta investigación que será de tipo cuantitativo.

De acuerdo a Creswell (2003) el enfoque cuantitativo es aquel en el cual el investigador usa concepciones postpositivistas para desarrollar conocimiento, emplea estrategias tales como experimentos y obtiene resultados con instrumentos predeterminados que arrojan datos estadísticos.

En esta misma línea, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalaron que el enfoque cuantitativo tiene como principal característica la medición numérica de fenómenos, el uso de la estadística para la comprobación de las hipótesis proyectadas y para construir con exactitud modelos de comportamiento en una población.

Será un estudio correlacional buscando establecer si existe o no relación entre dos o más conceptos o variables ya que se centra en determinar el nivel de relación que se presenta entre los conceptos o variables. De acuerdo a Hernández et al. (1996) estos estudios presentan en alguna medida un valor explicativo, debido que al conocer que dos conceptos o variables están enlazados se contribuye a cierta información explicativa.

Contexto de la organización

Esta técnica tiene la finalidad de estudiar cualquier situación o tipo de fenómeno en el cual se trate de examinar el contenido de la comunicación, es decir, el análisis de contenido pretende describir las diversas características del contenido de una comunicación de manera precisa y concisa.

La población de esta investigación estará compuesta por 24 empleados que se le aplicaran 62 elementos de un instrumento referenciado a los alcances de la norma ISO-9001:2015. Este tendrá la finalidad de indagar la explicación a través de la obtención de datos y análisis de la correlación con una o más variables dependientes o independientes del comportamiento organizacional como impacto dentro de la organización para adoptar un sistema de gestión de calidad.

Instrumentos

Dentro de los instrumentos más utilizados en la técnica de encuesta destaca el Cuestionario. De acuerdo a Hernández et al. (2010), el cuestionario es el

instrumento más utilizado para la recolección de datos de tipo cuantitativo, este consiste en un grupo de preguntas respecto de una o más variables a medir.

En este trabajo se utilizará la formulación de preguntas relacionadas a la normatividad ISO involucradas a la cultura organizacional de una empresa para medir la cultura organizacional del personal directivo y determinar la correlación de facilitar la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Tabla 9. Instrumento de recolección de datos para análisis del contexto de la organización.

REQUISITOS DE LA NORMA	PREGUNTAS	OBJETIVO
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	1 ¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la empresa?	Verificar que la administración superior conozca el contexto externo e interno de la empresa que afecta a ella tanto positiva como negativamente.
	2 ¿Conoce los objetivos y metas de trabajo diario que establece su línea de mando en la organización o solo se desempeña cumpliendo una actividad que usted considera importante dentro de la empresa?	
	3 ¿Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa y consideras que están relacionados con las metas de tu empresa?	
	4 ¿Conoces la estructura y organigrama de tu empresa?	
	5 ¿Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa?	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	6 ¿Cuenta con capacitación para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional?	Verificar que se conocen las partes interesadas que intervienen para el sistema de gestión de calidad y que afectan positiva o negativamente a la empresa; así como sus requisitos para el establecimiento y cumplimiento del sistema de gestión de calidad.
	7 ¿Tienes oportunidades de ascender en la estructura de tu empresa en el puesto que laboras?	
	8 ¿Si realizas adecuadamente tus funciones eres recompensado?	
	9 ¿La tarea que desempeñas en el puesto que desempeñas es recompensada?	
	10 ¿El cumplimiento de objetivos va ligado a la manera de recompensarte?	
	11 ¿Conoce usted las partes interesadas en la calidad de los productos de la empresa?	
	12 ¿Conoce las necesidades y/o expectativas de las partes interesadas?	
	13 ¿Conoce los requisitos para la satisfacción de estas partes? (requisitos del cliente, legales y reglamentarios)	
	14 ¿Poseen un sistema de información o base de datos que ayude a llevar un mejor control de los requisitos a cumplir?	
	15 Te solicitan opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa?	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	16 Cuando aplica calidad en la empresa, ¿desde dónde y hasta dónde considera que se debe aplicar?	Verificar si la empresa ha determinado y establecido los límites para la gestión de la calidad y su identificación.
	17 ¿Conoce la empresa estrategias u oportunidades para introducirse en el mercado competidor y trabaja con ellas?	
	18 ¿Conoce a la competencia?	
	19 ¿Conoce qué cosas hacen fuerte y/o débil a la empresa en relación con sus competidores?	
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	20 ¿Qué recursos utilizan para llevar un proceso de gestión de la calidad?	Conocer el interés por la calidad en la prestación de los servicios. Identificar si poseen los procesos para el SGC, tales como de administración, realización del servicio, planificación, medición y análisis, etc.
	21 ¿Estos recursos se mantienen a su disposición siempre?	
	22 ¿De qué manera se aseguran de que sus recursos se mantengan a su disposición?	
	23 ¿Quiénes realizan este proceso?	
	24 ¿Existe un equipo, grupo de trabajo o personas en particular asignadas permanentemente para este proceso?	
	25 Tiene usted conocimiento pleno de cómo desarrollar técnicamente bajo procedimientos sus funciones de trabajo?	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10. Instrumento de recolección de datos para análisis del liderazgo.

REQUISITOS DE LA NORMA		PREGUNTAS	OBJETIVO
5.1 Liderazgo y compromiso	1	¿Conoce de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa su línea de mando o superiores?	Determinar si la alta dirección se asegura de establecer cuáles son los requisitos del cliente con el propósito de satisfacer sus necesidades mostrando la dirección, creando un ambiente laboral en el cual los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso llevando adelante la misión del Proyecto
	2	¿Existe una buena comunicación y relación de trabajo con su jefe superior?	
	3	¿tu líder crea o propicia en buen ambiente de trabajo laboral?	
	4	¿Se realizan mejoras a los procesos con regularidad?	
	5	¿Cada cuánto realizan (o han realizado) mejoras a los procesos?	
	6	¿Tu líder comparte información sobre la organización que mejore el rendimiento y eficacia de los procesos, objetivos o metas?	
	7	¿Tu líder considera tus opiniones o comentarios para lograr la optimización de las funciones o tareas de tu área de trabajo?	
	8	¿Observa compromiso de su líder y aporta ideas que contribuyan a la organización o mejoren sus funciones adecuadamente?	
5.1.2 Enfoque al cliente	9	¿Se toman en cuenta las necesidades de los clientes para la selección de los servicios que se prestan en la empresa?	
	10	¿Cuál es el mecanismo que se sigue para determinar los requerimientos de los clientes, que deben de cumplir los servicios brindados por la empresa?	
5.2 Política	11	¿Posee la empresa una política de calidad?	Verificar que la empresa posea una política de calidad y que se comprometa con el cumplimiento de ella difundiéndola y disponibilidad, fácil de entender y aplicada por los empleados.
	12	¿Conoce los aspectos fueron considerados al realizar la política de calidad?	
	13	¿Cómo transmiten su política de calidad a la gente?	
	14	¿Cómo sus clientes pueden conocer su política de calidad?	
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad	15	¿Comunican al público su política de calidad?	
	16	¿Se aseguran de que todo el recurso humano conozca la política de calidad de la empresa?	
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	17	¿Se encuentran definidas y documentadas las funciones y responsabilidades de todos los puestos en la empresa?	Determinar hasta qué grado la alta dirección asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. Además, se quiere saber si las actividades relacionadas con la calidad se hallan claramente definidas y documentadas.
	18	¿Se ha designado un miembro de la organización con la responsabilidad y autoridad de velar por la calidad de los servicios?	
	19	¿Existen actividades en función de la mejora continua de la calidad de los servicios?	
	20	¿Se documentan los cambios realizados a los servicios en función de la mejora de la calidad de éstos?	

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla 11. Instrumento de recolección de datos para análisis de la planificación.

REQUISITOS DE LA NORMA	PREGUNTAS	OBJETIVO
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	1 ¿Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas?	Conocer si la administración está consciente de los riesgos que corre el sistema de gestión de calidad y las acciones correctas para abordarlos.
	2 ¿Conoce las acciones para intervenir o modificar un proceso donde interviene la planeación y obtención de un producto dentro de sus funciones?	
	3 ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro de su área de trabajo?	
	4 ¿Conoce claramente sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?	
	5 ¿Tiene bien definidas o por escrito las tareas que debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo?	
	6 ¿Es eficiente la planeación efectuada por la administración o superiores para disponer de las necesidades o recursos necesarios para llevar a cabo una programación de actividades dentro de sus funciones?	
	7 ¿Considera que, con base a los riesgos y oportunidades detectados en el sistema de gestión de calidad, han aumentado efectos deseables?	
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	8 ¿Cómo son establecidos los objetivos de calidad?	Conocer si existen objetivos de calidad y de qué forma se lleva a cabo, si estos poseen relación directa con la política de calidad establecida y si se mantiene la integridad aun cuando implementan cambios en algunos de ellos.
	9 ¿Con qué periodicidad son modificados/cambiados la Política y los objetivos de Calidad?	
	10 ¿Cuenta con algún tipo de medio tecnología para el manejo o procesamiento de información para apoyo en la planeación?	
	11 ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para el buen desempeño de tus tareas?	
	12 ¿Existe una planeación a futuro dentro de tu área en tu empresa?	
	13 ¿Observas algún progreso diario en las tareas que le corresponden a tu grupo de trabajo?	
6.3 Planificación de los cambios	14 ¿Existe algún método para medir la calidad en tu trabajo?	Verificar que los cambios se planifiquen tomando en cuenta los recursos y que los lleve a cabo una persona o grupo de personas acordes a tal actividad.
	15 ¿Sabes la secuencia de trámite para hacer cambios una vez autorizados para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos de la empresa?	
	16 ¿Qué tipos de cambios son considerados dentro de la organización?	
	17 ¿Quiénes son los responsables de prever cambios que puedan incidir en el rumbo de la empresa?	

Fuente. Elaboración propia.

Para realizar el análisis de los datos cuantitativos del estudio correlacional obtenido de la aplicación del instrumento, se utilizó la matriz de congruencia por la norma ISO 9001-2015, adecuada y sometida a análisis de confiabilidad alfa de Cronbach con el software SPSS, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 12. Estadística de confiabilidad. Fuente. SPSS

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.981	62

Fuente. SPSS

El análisis del instrumento permitió una referencia del grado de cumplimiento entre la situación actual de la organización y los requerimientos mínimos debe de cubrir una empresa. Este se agrupo en 3 secciones de las cuales se obtuvo, el contexto de la organización, el liderazgo y planificación.

De igual manera esta herramienta permitió referenciar un análisis de riesgos, mediante el método de MOSLER aplicado a la norma ISO 9001:2015, en la siguiente tabla se muestra el semáforo que indica el nivel de riesgo medible para la organización.

Tabla 13. Tabla de riesgos.

Promedio es ≥ 80 %	Promedio es ≥ 60 %	Promedio es ≤ 49
Mantener el plan de mejora continua	Mejorar el plan de mejora continua	Implantar el plan de mejora continua

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la evaluación a la organización, en la cual se observa, que aun que existe un lineamiento de la cultura organizacional dentro de la empresa para implementación de un sistema de gestión de calidad.

Obtención de datos

Tabla 14. Resultado de análisis de riesgos

Variables	Población	Cumplimiento	Acciones
Contexto de la organización	24	35%	Implementar
Liderazgo	24	25%	Implementar
Planeación	24	27%	Implementar
Total de Resultado		29%	Bajo

Fuente. Elaboración propia

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS

Buscando orientar los resultados obtenidos identificando la situación real en la que se encuentra la organización, y poder planificar alguna estrategia a futuro con un enfoque mejorado, se plantea un análisis FODA que es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, para beneficiar un plan de negocios u organización.

Análisis Foda: Las Fortalezas y Debilidades se refieren a su cultura organizacional y grado de cumplimiento de la norma ISO, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades (Ponce H. 2006).

Tabla 15. Resultado de análisis interno de FODA

ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con escolaridad mínima de bachillerato. 2. Instalaciones en buenas condiciones 3. Tecnología para el manejo de la información 4. Empresa pequeña y estos pueden adaptarse al cambio rápidamente 5. Al ser pequeña la empresa pueden tomar decisiones los trabajadores y los jefes conjuntamente 6. Las empresas pequeñas son flexibles a ciertos cambios del mercado 7. Toma de decisiones y solución de problemas compartidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nula capacitación en el área de manejo de tecnología y empresarial. 2. Falta de motivación e incentivos del personal. 3. Desconocen los procesos internos. 4. Desconocen su política de calidad. 5. Desconocen los indicadores y las metas institucionales 6. Baja cualificación del personal 7. Falta de innovación 8. Apatía con el personal (desinterés, falta de comunicación) 9. Falta de un buen liderazgo 10. Cargos mal asignados

Fuente. Elaboración propia

Tabla 16. Resultado de análisis externo de FODA

ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visibilidad 2. Cambio de hábitos en los usuarios 3. Nuevas relaciones beneficiosas con empresas del mismo ramo 4. Mejora la comunicación empresario-cliente 5. Herramienta para difundir conocimiento muy eficaz 6. Fidelización de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia muy amplia y consolidada de empresas en el mercado 2. Inseguridad en la Ciudad. 3. Ajustes o inserciones de regulaciones gubernamentales

Fuente. Elaboración propia

Con los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos se considera que se debe mejorar la cultura organizacional ya que existe oportunidades de mejora en el sistema de la empresa.

De manera generalizada, se mencionarán las siguientes acciones observadas en la cultura organizacional de la empresa haciendo mayor énfasis en las debilidades que se identifican como los factores que afectan de manera interna dentro de la empresa y se pueden considerar al alcance de la organización para hacer frente a los cambios en materia de sistemas de gestión de calidad, bajo el estándar 9001:2015.

Las fortalezas

Al ser empresa pequeña y contar con pocos trabajadores, estos pueden adaptarse al cambio rápidamente. Este tipo de empresa pueden ser flexibles a ciertos cambios del mercado, hoy en día el mundo empresarial cambia muy rápido, creando nuevas necesidades cada día, y estas empresas pueden adaptar los servicios a estos cambios con rapidez mediante toma de decisiones y solución de problemas compartidos. Al ser pequeñas y medianas pueden tomar decisiones los trabajadores y los jefes conjuntamente, lo que les lleva a rápidas soluciones, y a una comunicación efectiva.

Las debilidades

Capacitación. Se requiere que los empleados adquieran y desarrollen nuevos conocimientos y habilidades. También, la alta dirección necesitará comprender los requisitos de la norma, su papel en el sistema de calidad, el trabajo necesario en la empresa y el proceso de certificación.

Motivación e incentivos. la motivación en la empresa orientada hacia la calidad constituye un elemento clave para el logro de sus objetivos, en la medida en que

actúa como elemento integrador y unificador de los intereses organizacionales con los de las personas que la constituyen Igualmente, debido a que los individuos valoran el trabajo bien hecho y se esfuerzan en realizarlo de la mejor manera posible contribuyendo a incrementar su nivel de motivación al ver el fruto de sus esfuerzos reflejado en el proceso de mejora continua de la organización.

Dicha motivación puede ser reforzada tanto positiva como negativamente, afectando de manera directa el nivel de desempeño así, si se utilizan mecanismos de castigo y amenaza para corregir las equivocaciones cometidas por un trabajador, éste no se sentirá incentivado a superarlas y opondrá resistencia a mejorar las actividades que realiza por el contrario, si el trabajador es reforzado positivamente se sentirá motivado a mejorar su desempeño actual y observara en sus equivocaciones una oportunidad de mejora.

Es aquí donde se hace relevante el papel de la alta dirección de la empresa, al ser la responsable de contribuir a la creación de un clima de trabajo agradable en donde los individuos se sientan a gusto y las directivas elogien su buen desempeño al reconocer públicamente sus esfuerzos y resultados obtenidos, utilizando diversos incentivos que deben ser coherentes con la cultura y características particulares de cada organización transformando sus condiciones de trabajo.

Definir los procesos del negocio. Se requiere elaborar diagramas de los mismos, a fin de tener una visión lo más amplia posible del negocio. Identificar las entradas y las salidas del bloque de proceso que tenga relación con la calidad de los productos; identificar los clientes para las salidas y los proveedores para las entradas; y certificar sus entradas y salidas respectivas. Realizar los cambios evidentes y localizados durante la implementación y avanzar con firmeza y dirección en su administración y mejora.

Política, objetivos y metas. Comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización; esto identificara al personal con la dirección de la empresa.

Cualificación. La cultura de calidad debe ir acompañada de la participación activa de todos los miembros de la organización, involucrando a los niveles inferiores en el proceso de toma de decisiones y creando un clima favorable para la innovación,

el desarrollo de aptitudes y habilidades, el trabajo en equipo y la autoevaluación, que fomente la lealtad, el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa. Para esto es necesario que la alta gerencia esté dispuesta a delegar una mayor autonomía, por lo que debe asegurarse que posean una alta cualificación y que conocen el funcionamiento de los procesos por estar en contacto permanente con los mismos.

Innovación. Un obstáculo al que debe ser hacer frente la organización es la resistencia ante ideas innovadoras que contradigan los paradigmas que tradicionalmente han imperado en su interior, por lo que no es suficiente contar sólo con un recurso humano calificado, sino que además es necesario que éste se encuentre orientado hacia el cambio y la creatividad. Complementado con la existencia de un real compromiso gerencial derivado de la comprensión de que éste es un proceso que requiere constancia y tiempo para evidenciar sus resultados.

Se observa estar estancadas en métodos antiguos que puede llevar a una deficiente rentabilidad por el servicio prestado a los nuevos usuarios y una falta de valor agregado.

Para ello es necesario que la alta dirección fomente una mentalidad innovadora que permita el desarrollo de mejoras reconociendo los méritos de quienes crean y desarrollan nuevas ideas, siendo vital que la empresa cuente con personas de mentalidad abierta capaces de trabajar en equipo y de tomar iniciativa, ser creativas, perseverantes y autónomas. de tal forma que desarrollen ideas innovadoras encaminadas a generar valor agregado y beneficios tanto para ellos como para la organización.

Apatía. (desinterés, falta de comunicación). La comunicación cobra gran relevancia por ser una herramienta que permite la interrelación y la retroalimentación tanto interna como externa a través de la trasmisión de flujos de información que contribuyen al logro de una mayor competitividad. Unos canales adecuados permiten la divulgación y comprensión de los objetivos empresariales; además contribuye a incrementar la efectividad del proceso de toma de decisiones en la medida en que la información fluya en todos los sentidos. de tal modo que la solución a los problemas se encuentre en el momento y en el lugar oportunos.

derazgo. Este dentro de la organización tiene en cuenta las necesidades y los objetivos de los individuos con el fin de incrementar el nivel de productividad de éstos lo cual se logra principalmente a través de la acción del líder, quien, al utilizar su capacidad de convencimiento y su carisma, permite que los individuos encuentren sentido y significado a su trabajo y lo realicen de manera voluntaria y comprometida.

El estilo de liderazgo que se requiere dentro de una cultura organizacional orientada hacia la calidad debe buscar una mayor democratización del proceso de toma de decisiones, la cual se logra por medio de la capacidad para concertar antes que imponer, dotando a su equipo del conocimiento y recursos necesarios que le permitan solucionar adecuadamente los problemas inherentes a su trabajo, dentro de un clima que incentive la iniciativa la colaboración la innovación, el compromiso y la lealtad.

Tener pocos trabajadores también puede ser una debilidad, ya que estos pocos puede que no estén formados en las nuevas tecnologías y hagan un mal uso y gestión para el sistema de calidad.

Las oportunidades

Para una empresa son todos aquellos factores externos a la institución, es decir, las opciones que brinda la sociedad, y de las cuales se puede sacar provecho para crecer como compañía.

En este sentido, hay diferentes opciones de mercado que se pueden encontrar, mismos que se deben aprovechar con las fortalezas para generar la rentabilidad deseada.

La oportunidad más importante que ofrece la empresa es la visibilidad, gracias al auge del uso de las redes sociales y plataformas por internet disponibles, ya que los usuarios pueden llegar al servicio ofrecido de una manera más fácil. Mediante la creación del perfil de la empresa se puede dar a conocer de una manera fácil y directa los servicios, gestionando adecuadamente y de manera fácil y gratuita el perfil. El cambio de hábitos de los clientes respecto a uso de las redes sociales también es muy importante ya que buscan una cercanía a las empresas y los servicios que ofrecen, siendo más fácil para ellos llegar a esta información. Se

generan nuevas relaciones beneficiosas, mediante las recomendaciones y la retroalimentación del desempeño de ejecución de obras con buena calidad y cumplimiento de compromisos en tiempo.

Disposición de una herramienta en internet para difundir conocimiento muy eficaz de la empresa que permite crear contenidos de forma gratuita, herramientas y funcionalidades y así poder llegar al usuario. Fidelización de clientes ya se ha hablado de la evolución de la relación cliente empresario esta empresa pone gran énfasis en esto permitiendo conocer de primera mano las experiencias y opiniones de los clientes, generando una comunicación más colaborativa.

Las amenazas

Al igual que las oportunidades, son un factor externo pero que, en este caso, son perjudiciales para el negocio, analizando bien el mercado para ver qué factores representan un peligro.

Una posible amenaza al ser una empresa pequeña es la entrada de empresas grandes y consolidadas en el mercado de la zona sur de Veracruz. Lo cual genera una competencia muy grande, al disponer de más presupuesto o beneficios.

Dificultades para el acceso a la financiación, repercutiendo en aspiraciones a grandes obras o en la renovación de las nuevas tecnologías para la empresa por las nuevas regulaciones gubernamentales.

RECOMENDACIONES

- Comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización.
- Crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Establecer una cultura de la confianza y la integridad.
- Fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización.
- Asegurarse de que los líderes en todos los niveles sean ejemplos positivos para las personas de la organización.
- Proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas.

- Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas involucradas con el SGC.
- Compromiso visible y continuo por parte de la alta dirección.
- Realizar lo lógico a largo plazo para el negocio. ISO 9001 se creó para apoyar las operaciones de manera efectiva y eficaz y no para generar papeleo y burocracia.
- Planificar bien y con tiempo. La planeación y la organización de la organización representan un gran esfuerzo, por lo que ello influye en gran medida sobre el uso de recursos, lo expedito del proceso y el nivel de satisfacción de los empleados.
- Utilizar, en lo posible, lo que ya se tiene. Determinar lo que se necesita permite evaluar lo que se tiene para usar al máximo lo que funciona en forma adecuada.
- Utilizar recursos externos adecuados, como la experiencia, el conocimiento y las lecciones aprendidas de las organizaciones que han realizado el proceso.
- Documentar lo que se haga. Proporciona visibilidad de la organización, una guía para el trabajo, una base de referencia para revisar el avance y un registro de lo realizado como referencia futura, aunque se debe evitar documentar lo innecesario.
- Flexibilidad para ajustar los planes a medida que se avanza. Realizar evaluaciones rutinarias del avance y hacer los cambios necesarios: una buena planeación reducirá significativamente los ajustes en las etapas posteriores del mismo.
- Involucrar a los empleados. Su experiencia y saber dan un gran aporte a la organización; su participación en el análisis, redefinición y documentación de sus labores es esencial.

CONCLUSIONES

Para la implementación de nuevas estrategias dirigidas al manejo de cambios como medio de lineación hacia un sistema de calidad en una empresa, es necesario tomar en consideración que las actividades y cultura organizacional de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción de las diferentes áreas de la vida organizacional de la empresa.

En la adaptación al cambio, la clave es mejorar y para que el cambio suceda los líderes de las organizaciones necesitan motivar a su personal y comunicarse efectivamente.

De esta forma se requiere un estilo de liderazgo participativo que promueva una mayor descentralización en el proceso de toma de decisiones al buscar la concertación antes que la imposición, dotando a los individuos de los conocimientos y recursos necesarios para que igualmente ellos lideren su puesto de trabajo y estén en capacidad de hacer frente a los problemas inherentes al desarrollo de las actividades que les han sido delegadas.

La organización debe contar con una estructura organizacional que le permita ser dinámica y adaptarse oportunamente ante las nuevas situaciones del entorno y que busque responder de manera eficaz ante las necesidades cambiantes.

Por otra parte, el contar con un clima organizacional agradable favorece significativamente la implementación del sistema de gestión de calidad al existir un ambiente propicio para comprometer a los individuos con la orientación hacia la calidad y lograr un convencimiento con respecto a sus beneficios, de tal forma que el nivel de resistencia se reduzca gracias a una mayor receptividad ante el cambio. Es así como cobra gran importancia el clima organizacional de una empresa con el fin de conocer el grado de satisfacción del cliente interno por ser ésta una variable que influye directamente sobre el nivel de calidad, además de contribuir a la identificación de oportunidades que conduzcan a un mejor desempeño de las actividades desarrolladas internamente y a llevar a cabo una gestión del cambio que permita dirigir el comportamiento de los individuos hacia la obtención de los fines preestablecidos.

Es necesario resaltar que el fortalecimiento de un enfoque de lineamiento hacia la calidad se apoya significativamente en la utilización de incentivos complementarios a los económicos al reconocer el componente humano de toda organización, lo cual se hace posible a través de la valoración del trabajo bien hecho, de la posibilidad de ascender y hacer carrera interna, de la participación en programas de capacitación, de la estabilidad laboral, del reconocimiento público de los logros alcanzados de manera grupal e individual y del otorgamiento de reconocimientos que encierran un gran significado para los individuos, creando un auténtico sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BR. SILVA SALCEDO, C. B. (2018). TESIS "PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA EMPRESA METALMECÁNICA FÉNIX MAQUINARIAS S.A.C. EN EL AREA DE PRODUCCIÓN". Trujillo-Perú.
- Charón Durive, L. (2015). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Ciencia en su Pc.
- Cruz, B. A. (2014). Universidad politecnica de valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/38918/Memoria.pdf?sequence=1>
- G., S. L. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000.
- Juan Carlos Osorio Gómez, E. D. (2010). Modelo multicriterio para determinar el beneficio derivado de la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO-9001:2000.
- LEI, Z. (2017). TESIS "EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CHINAS EN EL PERÚ". Lima-Perú.
- Mg. Lizandro A. Molina-Sabando, M. Í.-V.-C. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Revista científica dominio de las ciencias.
- Rincón, R. D. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001.
- Torres, X. H., Vázquez, N. R., & Sánchez, M. Y. (2016). Aspectos fundamentales de las organizaciones para implementar su sistema de gestión de calidad bajo el estándar ISO 9001, versión 2015.
- Yesenia Delgado Vázquez, A. J. (2017). Tesis Doctoral "CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL". Durango, México: Tesis Doctorales.

VALUACIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA INTEGRADORA DE SISTEMAS EN VERACRUZ VER.

BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ ¹, NELSON OBED LARA COLORADO ², JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA³

RESUMEN

Un sistema de valuación de puestos debe atender las necesidades sociales, económicas y legales, estableciendo las bases para la generación de puestos de trabajo enfocados a la profesionalización, manteniendo la equidad y la competitividad, todo esto sin olvidar las necesidades propias de la empresa.

Hoy en día sigue habiendo empresas que desconocen los beneficios de cómo gestionar al personal por sus competencias y se reducen a una simple selección, donde en muchos de los casos no aplican ningún criterio basado en algún procedimiento sistematizado que contribuya a mejorar la empleabilidad, productividad y la competencia entre las empresas.

Palabras claves: Valuación, Profesionalización, Equidad.

ABSTRACT

A job valuation system must meet social, economic and legal needs, establishing the basis for generating jobs focused on professionalization, maintaining equity and competitiveness, all this without forgetting the company's own needs.

Nowadays there are still companies that are unaware of the benefits of how to manage staff by their competences and are reduced to a simple selection, where in many cases they do not apply any criteria based on some systematized procedure that contributes to improving employability, productivity and Competition between companies.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván .sanchez@itursulogalvan.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván nelsonobed@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván a.romero@itursulogalvan.edu.mx

Keywords: Valuation, Professionalization, Equity.

INTRODUCCIÓN

Un sistema bien diseñado de valuación de puestos debe contribuir a minimizar las necesidades de tipo social, económico y legal, estableciendo puestos de trabajo con un mayor sentido hacia la profesionalización, mejorando la competitividad en términos de una profesión u oficio, generar y mantener la equidad interna, donde deba ser remunerado con salarios justos a trabajo igual, ya que estos deben ser una vía por la cual se distribuya equitativamente la riqueza, con leyes en materia laboral acorde a nuestros tiempos que permitan regular de manera justa en pro de un bien común entre trabajador y patrón, generando un clima laboral de respeto y sana convivencia. Por ello, este informe se concreta en explicar de manera clara como se realiza la valuación de puestos dentro de una empresa.

Utilizando el método de valuación por puntos determinaremos el valor relativo de cada puesto, mediante la descripción de las habilidades, capacidad de resolución de problemas, administración del tiempo y responsabilidad requeridos para desempeñar las funciones del puesto. Para ello se aplica un cuestionario que se incluye en el anexo, útil como instrumento mediante el cual se obtiene la información necesaria para describir el contenido de los puestos.

DESARROLLO

Un sistema de valuación de puestos debe atender las necesidades sociales, económicas y legales, estableciendo las bases para la generación de puestos de trabajo enfocados a la profesionalización, manteniendo la equidad y la competitividad, todo esto sin olvidar las necesidades propias de la empresa. Hoy en día sigue habiendo empresas que desconocen los beneficios de cómo gestionar al personal por sus competencias y se reducen a una simple selección, donde en muchos de los casos no aplican ningún criterio basado en algún procedimiento sistematizado que contribuya a mejorar la empleabilidad, productividad y la competencia entre las empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los puntos importantes para las Pymes es saber cómo determinar el valor relativo de sus puestos de acuerdo a la importancia y contribución de estos en las necesidades reales, conocer a tiempo sus demandas presentes y futuras en cuanto a las habilidades que se ofertan en el mercado laboral, para poder planear sus costos teniendo conocimiento de la competitividad salarial.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se limitará a una empresa de la región de Veracruz, ubicada en la Cd. Industrial Bruno Pagliai, carretera Veracruz-Xalapa, dedicada a la integración de sistemas de control y automatización.

Cubrirá un periodo de 30 días. de septiembre a octubre del 2019.

El alcance de este trabajo se enfoca solamente en la aplicación del Método de Valuación de Puestos, al puesto de Técnico Integrador.

JUSTIFICACIÓN

Generar información con un fin académico sobre el desarrollo e implementación del método de valuación de puestos sobre una empresa de la región y contribuir al uso de herramientas que puedan ser eficientes en la planeación y formación de los puestos de trabajo acorde a las necesidades reales de la organización, de tal forma que pueda sistematizarse el procesamiento de la información de manera cuantitativa en un sistema de valuación por factores que atienda las necesidades sociales, económicas y legales, de la organización, así como dotar de puestos de trabajo con un fin de profesionalización de ellos para darles un valor agregado.

Limitaciones

Falta de disponibilidad de datos.

Acceso limitado a la información de la empresa en cuanto a mayores datos requeridos de los puestos de trabajo, ya que en su mayoría no cuentan con una base de datos para consulta.

Sesgo y resistencia contra nuevas formas de aplicación de herramientas y métodos que efficienten y transparente la administración de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Establecer los procedimientos técnicos que permitan determinar mediante, el sistema de descripción y perfil de puestos, la valuación de puestos en una empresa dedicada a la integración de sistemas de control y automatización de la entidad.

OBJETIVO ESPECIFICO

Dotar de una fuente de datos reales, medibles y definidos, que determine el valor de los puestos.

Definir una base equitativa para la administración de salarios.

Establecer una estructura de salarios equiparable al de otras empresas del mismo sector.

Tener una base para la negociación entre empresa y sindicato.

Proporcionar una estructura para la revisión y actualización de salarios.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Salario

Se dice que para las personas el trabajo es el conducto mediante el cual podrá lograr su primer objetivo, que es la obtención de una remuneración (salario) por el esfuerzo realizado en el cumplimiento de sus tareas dentro de una organización. A través del salario las familias podrán alcanzar su objetivo final en función del poder adquisitivo de este.

Ahora bien, de lo anterior para las empresas el salario puede ser considerado un costo y también una inversión. “Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo” (Chiavenato, 2007, p.285).

En nuestras leyes también está definido el salario, y nos dice en la Ley Federal del Trabajo en su Capítulo V del Salario:

Artículo 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Pero también nos dice que:

Artículo 84.- El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo 86.- A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Y se fija una base para este que nos dice en su Capítulo VI del Salario mínimo:

Artículo 90.- Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

Debido que para las empresas los salarios pueden ser un costo o una inversión, y este siempre representara un monto significativo para ellas, es de importante interés el saber cómo administrarlo de forma eficiente pero también de manera equitativa.

Una de las bases para conocer el respectivo valor del producto que corresponde al salario y sus agregados como son las prestaciones, dependerá del ramo productivo al cual pertenezca la empresa.

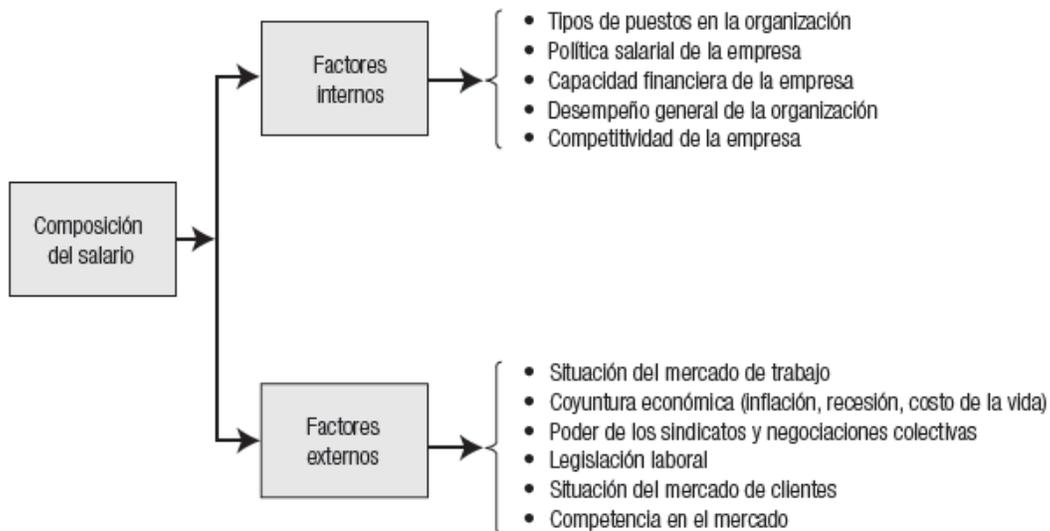
“Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo), tanto menor será la repercusión de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción”. (Chiavenato, 2007, p.285).

Figura 1. Porcentaje de los salarios dentro del costo del producto. (Chiavenato, 2007, p.285)

Ramo de actividad de la empresa	Porcentaje de los salarios respecto al valor del producto
Fábricas textiles	55%
Industria automovilística y de autopartes	44%
Astilleros navales. Maquinaria pesada	43%
Siderúrgicas	38%
Industria aeronáutica. Equipo de computación	37%
Componentes electrónicos. Máquinas de escribir	36%
Editoriales e imprentas	35%
Equipos de comunicación. Ropa y conexos	33%
Vidrio plano	32%
Maquinaria de construcción. Refrigerantes	26%
Juegos y artículos deportivos. Maderas	26%
Equipo ferroviario	24%
Papel y productos derivados	22%
Concreto y cemento	21%
Neumáticos y tubos de goma	20%
Cemento. Confecciones	19%
Zinc. Productos farmacéuticos	18%
Galletas y pasteles. Latas metálicas	17%
Fibras, plásticos y hule	16%
Empaques de goma. Lácteos. Aluminio	13%
Azúcar refinada	8%
Cigarros	7%
Refinados de petróleo	6%

La composición de los salarios está determinada por varios factores, estos pueden ser tanto factores internos (organizacionales) como factores externos (ambientales), en la siguiente figura veremos cómo se puede componer este por los varios factores existentes.

Figura 2. Composición del salario (Chiavenato, 2007, p.285)



Valuación

Se dice que una de las necesidades específicas de la política salarial en las empresas es la de mantener una estructura salarial equilibrada y para que esto suceda necesitamos alcanzar tanto el equilibrio interno como externo para definirla. El equilibrio interno, o la coherencia interna de los salarios, se alcanzan gracias a la información interna, obtenida por medio de la valuación y la clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de los puestos. El equilibrio externo, o la coherencia externa de los salarios, se alcanzan gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial. (Chiavenato, 2007, p.286, 287).

Con esto, según el autor, se propone llegar a los siguientes objetivos:

1. Equidad en la remuneración del empleado, salario equivale al puesto que se ocupe.
2. Recompensar acorde al desempeño y esfuerzo.
3. Atraer y retener al personal mejor calificado en el puesto requerido.
4. Dar mayor flexibilidad a la organización de manera eficiente en el manejo de los recursos de capital humano, con la posibilidad de desarrollo y carrera para el trabajador.
5. Aceptación del sistema de remuneración de la empresa por parte del empleado.
6. Equilibrar los intereses financieros de la organización con las políticas de relaciones de los empleados (sindicatos).

La valuación de puestos la podemos definir como:

El proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica. (Como se citó en Chiavenato, 2007).

De la definición anterior podemos resumir que la valuación de puestos se ocupa de definir el precio que tiene el puesto. Ahora bien, las valuaciones de puestos deben ir siempre acorde a los tiempos actuales, esto quiere decir que es necesario reevaluar los puestos constantemente.

Existen varios métodos de valuación de puestos de los cuales podemos clasificarlos de acuerdo al método de comparación que utilizan ver figura.

Figura 3. Métodos de valuación de puestos según su comparación. (Chiavenato, 2007, p.288).

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por puntos

Clasificación de los Métodos de Valuación de Puesto

Método de jerarquización (job ranking)

Este método utiliza una comparación básica y no cuantitativa, ya que su criterio de comparación es básico y consiste en realizar una lista en orden creciente o decreciente para poder comparar el de puesto contra otro puesto ya sea utilizando límites superior e inferior o previo establecimiento de los puestos de referencia. Se dice que este método es superficial porque no toma en cuenta ningún análisis o descomposición alguna.

Método de escalas por grados predeterminados (job classification)

Este método es una variante del método de jerarquización y al igual que el anterior realiza una comparación básica y no cuantitativa. Este método consiste en dividir los puestos que serán comparados de acuerdo a sus características comunes para colocarlos en una escala previamente establecida para definir con precisión los grados de puestos y estos pueden dividirse en tres grados principales que pueden ser:

Grado 1. Puestos no calificados. Trabajo rutinario, poca precisión y análisis, no necesariamente experiencia.

Grado 2. Puestos calificados. Análisis medio, experiencia y desempeño en tareas con algún grado de dificultad.

Grado 3. Puestos especializados. Análisis al cien por ciento, desarrollar métodos y resolver problemas complejos.

Método de comparación de factores (factor comparación)

Este método utiliza el principio de ordenamiento, técnica analítica de comparación de los puestos por factores ya de una manera cuantitativa a comparación de los dos anteriores. Este método es atribuido a Eugene Benge, quien propuso cinco factores generales:

Requisitos mentales.

Habilidades requeridas.

Requisitos físicos.

Responsabilidad.

Condiciones de trabajo.

Este método exige después de su análisis de puesto, cubrir las siguientes etapas:

1. Elección de los factores de valuación. Los factores constituyen criterios de comparación, pero tienen que ser amplios para permitir hacer comparaciones sencillas y rápidas.
2. Definición del significado de cada uno de los factores de valuación. Cuanto mejor sea la definición de los factores, mayor será la precisión de este método.
3. Elección de los puestos de referencia. Estos son escogidos para facilitar la manipulación de los factores de valuación.
4. Ordenamiento de los factores de valuación. Los puestos de referencia serán valuados, por medio del ordenamiento de los factores de valuación.
5. Valuación de los factores en los puestos de referencia. Estos factores deben ser ponderados y colocados con base en su contribución individual al total (se puede presentar en forma de porcentaje); de modo que la suma total del salario obtenido para un puesto de referencia se pueda dividir y considerar en términos absolutos.

6. Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores. Este es un medio más simple para jerarquizar los factores, en la cual cada uno es desarrollado y ordenado de acuerdo con su importancia en los puestos de referencia. Esto nos permitirá realizar una muestra de las diferencias relativas entre cada puesto y señalar las diferencias absolutas que son las de interés.

7. Escala comparativa de puestos. Por último, la matriz se transforma en una escala comparativa de puestos y con esta queda terminada el método.

Método de valuación por puntos (point rating).

Este método, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, y es hasta ahora el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Este método se caracteriza por utilizar dos técnicas, una basada por la parte analítica y la otra, por la parte cuantitativa, es así que, utilizando una técnica analítica, compara los puestos empleando factores de valuación de forma cualitativa para después mediante una técnica cuantitativa; atribuir valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y obtener el valor total con la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos).

Su fundamento está basado en el análisis de puestos, exigiendo cumplir con las siguientes etapas:

1. Identificar y elegir los factores de valuación. Por lo general se identifican en cuatro grupos:

Requisitos mentales, como: instrucción esencial, experiencia anterior, iniciativa e ingenio.

Requisitos físicos, como son: el esfuerzo físico necesario, concentración mental y visual.

Obligaciones implicadas, como pueden ser: supervisión del personal, material o equipamiento, métodos o procesos e información confidencial.

Condiciones de trabajo, referencia a: riesgos de trabajo y ambiente de trabajo.

2. Ponderar los factores de valuación. Es la ponderación en porcentaje que se da a cada factor de valuación atribuido a su peso relativo comparado en los puestos, buscando que la suma de estos siempre sea el 100 %.

3. Crear la escala de puntos. Esta parte es importante porque es aquí donde se pasa de lo cualitativo a lo cuantitativo, al asignar un valor numérico que serán nuestros puntos a cada grado de los factores. Siendo el grado más bajo de cada factor proporcionar al porcentaje de la ponderación. Una vez hecho esto, tendremos la base para construir la escala de puntos.

4. Preparar el manual de valuación de puestos. Aquí definiremos el significado de cada grado por cada uno de los factores de valuación. Esto nos servirá para preparar el manual de valuación de puestos donde quedará registrada la información para consulta y que sirva de modelo comparativo de cada uno de los grados de cada factor y sus valores asignados (puntos).

5. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación. Se valoran los puestos a partir de un solo factor y los demás puestos se comparan con este también, una vez hecho esto, se procede a registrar el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor. Para ordenar estos datos se utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas son para anotar los puestos y las columnas para los factores de valuación.

6. Delineación de la curva salarial. Consiste en pasar los valores de los puntos de cada puesto a valores monetarios del salario de cada ocupante de manera que exista una correlación entre ambos. Para esto, se realiza una gráfica de dispersión que nos muestre la relación entre los valores de valuación de puestos y los salarios pagados actualmente, donde se establezca la línea promedio; llamada línea de tendencia salarial que tenga la menor distancia media de los puntos dispersos.

7. Definición de bandas salariales. Por último, se verifica que, a lo largo de la línea de tendencia salarial, cada valor en puntos corresponda a un solo valor de salario.

Clasificación de puesto

El fin que se pretende con la valuación de puestos es organizar los puestos, facilitar la administración de sueldos y salarios de manera eficiente y equitativa. La valuación por puntos, por ejemplo, proporciona valores de cada puesto por puntos, de esta manera se pueden clasificar por clases de bandas en puntos, los cuales tienen límites máximos y mínimos.

Hipótesis y Variables

Para efecto de este estudio consideremos la siguiente hipótesis:

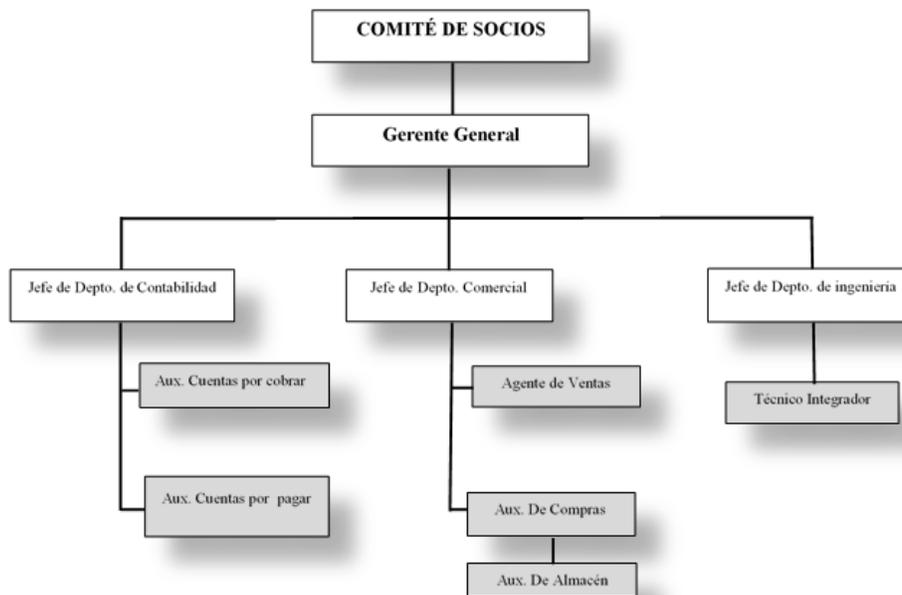
“El uso de un sistema de valuación de puestos en la empresa objeto de estudio, ayudara a determinar el valor relativo de cada uno de ellos en relación con los otros puestos, con el fin de llegar a una distribución equitativa de los salarios en base a factores y subfactores.”

De esta hipótesis podremos identificar las siguientes variables:

Variable independiente: Factores

Variable dependiente: Subfactores, Salario

Figura 4. Organigrama de la empresa Integradora de Sistemas de control.



Integración del comité

De acuerdo al organigrama, este se integrará por los jefes de cada departamento y el Gerente general.

Determinar los puestos

De acuerdo al organigrama previamente elaborado el cual estará adecuado a las necesidades de la organización para su correcta y eficiente operación.

Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa/Depto. / Departamento de Ingeniería	
PUESTO:	
Técnico Integrador	
JEFE INMEDIATO:	
Jefe de Departamento de Ingeniería	
PERSONAL A SU CARGO:	
NINGUNO	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y ejecutar las ordenes de trabajo. 2. Leer e interpretar los planos y diagramas eléctricos y de control. 3. Montar, alambrear y probar los equipos de control. 4. Diagnosticar y reparar fallas. 5. Cumplir con las normas y procedimientos de integración de los equipos de control. 6. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo. 	
Relaciones Internas:	
Con el jefe del Depto. De Ingeniería Auxiliar de Almacén	
Relaciones Externas:	

Actualización: Septiembre 2019

Integración del comité

De acuerdo al organigrama, este se integrará por los jefes de cada departamento y el Gerente general.

Determinar los puestos

De acuerdo al organigrama previamente elaborado el cual estará adecuado a las necesidades de la organización para su correcta y eficiente operación.

Figura 5. Formato para descripción de puesto

PERFIL Y REQUISITOS DESEABLES DEL PUESTO

Empresa/Depto. / Departamento de Ingeniería	
PUESTO:	
Técnico Integrador	
Escolaridad:	
Carrera técnica en electricidad y control o áreas afines	
Experiencia:	
De 1 a 2 años en puesto similar	
Edad:	21 a 40 años
Sexo:	Indistinto
Idiomas:	Inglés Medio
PC:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Software:	Microsoft office.
Conocimientos Adicionales	Auto Cad (nivel básico)
Habilidades Actitudes y/o Aptitudes:	Organizado, adaptable, analítico, orientado a resultados, trabajar bajo presión. Servicio: integridad, sencillez, eficiente, confiable, empático, proactivo, responsable, vocación por el servicio.
Nombre y firma de autorización de conformidad:	

Fijación y definición de los factores.

Una vez hecho la descripción de puestos y sus perfiles, tomaremos como base dicha información para definir los factores y sub factores después. De acuerdo con Arias (2006), el procedimiento para valuar puestos mediante el sistema por puntos es el siguiente:

1. Determinación de los factores esenciales.
2. Determinación de los niveles de los factores.
3. Adjudicación de puntos a cada subfactor.
4. Adjudicación de puntos a los niveles.
5. Desarrollo del manual de evaluación.
6. Aplicación del sistema de puntuación.

Descripción de Factores y Subfactores para determinar la Matriz de valuación

Figura 6. Factores de valuación

FACTORES
1.- CONOCIMIENTO Y APTITUD
2.- RESPONSABILIDAD
3.- ESFUERZO
4.- CONDICIONES DE TRABAJO

Figura 7. Descripción de factores, subfactores y grados.

Factor	Subfactor	Grado
1.- CONOCIMIENTO Y APTITUD		
1.1 ESCOLARIDAD		
	I. Preparatoria o estudios técnicos equivalentes.	
	II. Carta de pasante o el 100% de créditos cubiertos.	
	III. Licenciatura de acuerdo al puesto.	
	IV. Título o grado de licenciatura con especialidad.	
	V. Grado de maestría o doctorado de acuerdo al puesto.	

Figura 8. Descripción de factores, subfactores y grados

1.2 CRITERIO E INICIATIVA
I. Capacidad para recibir ordenes de mediana complejidad.
II. Entender instrucciones variables, claras y concretas con la finalidad de realizar actividades de mediana y alta complejidad.
III. Entender normas, reglas e instrucciones generales para realizar actividades fijas que no comprometen los objetivos del área.
IV. Entender e Interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos, para realizar acciones variables, que si involucran los objetivos del área, lleva a cabo investigaciones y conjunta pruebas.
V. Entender e interpretar las políticas, programas con criterio individual, puesto que en base a lo anterior se toman decisiones para realizar diferentes actividades relacionadas entre sí, con trascendencia en la unidad donde labora.

Figura 9. Descripción de factores, subfactores y grados.

1.3 EXPERIENCIA
I. 6 meses de experiencia en un puesto de empleo similar.
II. 1 año de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra área o en empleo similar.
III. Experiencia menor a 1.5 año en un puesto de nivel inferior en otra área o en empleo similar fuera del área de Ingeniería.
IV. Experiencia mayor a 3 años en el puesto inmediato inferior de la área o a fin dentro del área de Ingeniería
V. Experiencia mayor a 5 años de antigüedad en puestos de la misma área afín

Determinación de los Grados para Puestos que realizan su trabajo dentro de un taller de integración.

Figura 10. Ponderación de los factores

FACTOR CONSIDERADO	PESO RELATIVO	PUNTAJE MÁXIMO
Conocimiento y Aptitudes	40%	400
Responsabilidad	30%	300
Esfuerzo	15%	150
Condiciones de trabajo	15%	150
TOTAL	100%	1000

Elaboración de la Matriz de Valuación para Puestos que desempeñan funciones dentro de un taller de Integración.

Matriz de Valuación por Puestos

Figura 11. Matriz de Valuación por Puestos

DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES							
FACTORES Y SUBFACTORES			GRADOS				
			I	II	III	IV	V
	% del Factor	% del Subfactor	PUNTOS				
1. Conocimiento Aptitud	40		80	160	240	320	400
1.1 Escolaridad		50	40	80	120	160	200
1.2 Criterio e iniciativa		20	16	32	48	64	80
1.3 Experiencia		20	16	32	48	64	80
1.4 Destreza y habilidad		10	8	16	24	32	40
2. Responsabilidad	30		60	120	180	240	300
2.1 Por importancia de la función		30	18	36	54	72	90
2.2 Cadena de mando		15	9	18	27	36	45
2.3 Trámites y procesos		5	3	6	9	12	15
2.4 Economía		20	12	24	36	48	60
2.5 Por relaciones		5	3	6	9	12	15
2.6 Por información confidencial		25	15	30	45	60	75
3. Esfuerzo	15		30	60	90	120	150
3.1 Mental		60	18	36	54	72	90
3.2 Visual		20	6	12	18	24	30
3.3 Presión de tiempo		20	6	12	18	24	30
4. Condiciones de trabajo	15		30	60	90	120	150
4.1 Ambiente		60	18	36	54	72	90
4.2 Horario		40	12	24	36	48	60

Asignación de los valores en puntos para cada factor.

Factores y subfactores

Figura 12. Escala de puntos

	Puntos
1.- CONOCIMIENTO Y APTITUD	
1.1 ESCOLARIDAD	
I. Preparatoria o estudios técnicos equivalentes.	40
II. Carta de pasante o el 100% de créditos cubiertos.	80
III. Licenciatura de acuerdo al puesto.	120
IV. Título o grado de licenciatura con especialidad.	160
V. Grado de maestría o doctorado de acuerdo al puesto.	200

	Puntos
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	
I. Capacidad para recibir órdenes de mediana complejidad.	40
II. Entender instrucciones variables, claras y concretas con la finalidad de realizar actividades de mediana y alta complejidad.	80
III. Entender normas, reglas e instrucciones generales para realizar actividades fijas que no comprometen los objetivos del área.	120
IV. Entender e Interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos, para realizar acciones variables, que si involucran los objetivos del área, lleva a cabo investigaciones y conjunta pruebas.	160
V. Entender e interpretar las políticas, programas con criterio individual, puesto que en base a lo anterior se toman decisiones para realizar diferentes actividades relacionadas entre sí, con trascendencia en la unidad donde labora.	200

	Puntos
1.3 EXPERIENCIA	
I. 6 meses de experiencia en un puesto de empleo similar.	16
II. 1 año de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra área o en empleo similar.	32
III. Experiencia menor a 1.5 año en un puesto de nivel inferior en otra área o en empleo similar fuera del área de Ingeniería.	48
IV. Experiencia mayor a 3 años en el puesto inmediato inferior de la área o a fin dentro del área de Ingeniería	64
V. Experiencia mayor a 5 años de antigüedad en puestos de la misma área afín	80

Elaboración de Profesiograma

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración

día	mes	año

Total, de Puntos: 520

Dependencia o Entidad: Veracruz

Denominación actual del puesto: Técnico Integrador

Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal

Estructura Orgánica: 4to. Nivel

Reporta a: El Jefe del Departamento de Ingeniería

Supervisa a: Ninguno

Funciones del puesto

1. Realizar y ejecutar las ordenes de trabajo.
2. Leer e interpretar los planos y diagramas eléctricos y de control.
3. Montar, alambrear y probar los equipos de control.
4. Diagnosticar y reparar fallas.
5. Cumplir con las normas y procedimientos de integración de los equipos de control.
6. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo.

Por cada Factor se asigna un valor a cada subfactor por medio de puntos en cada grado, como a continuación se muestra:

Figura 12. Escala de puntos

CONOCIMIENTO O APTITUD	Grado
Escolaridad:	
Preparatoria o Estudios Técnicos equivalentes en el área Eléctrica.	I = 40
Criterio e Iniciativa:	
Entender instrucciones variables, claras y concretas con la finalidad de realizar actividades de mediana y alta complejidad	II = 80
Experiencia:	
Experiencia menor a 1.5 año en un puesto de nivel inferior en otra área o en empleo similar fuera del área de Ingeniería.	III = 48
Destreza y Habilidad:	
En el manejo de maquinas y herramientas	III = 24

RESULTADOS

Una vez reunido los resultados obtenidos en cada puesto se realiza un cuadro resumen de puestos y salarios.

Figura 14. Resumen de puestos y salarios

n	NOMBRE DEL PUESTO	TOTAL DE PUNTOS (X)	SUELDO MENSUAL	SUELDO DIARIO (Y)
1	Auxiliar de almacen	376	\$ 4,000.00	\$ 133.33
2	Auxiliar de compras	453	\$ 6,000.00	\$ 200.00
3	Auxiliar de cuentas por pagar	505	\$ 6,000.00	\$ 200.00
4	Auxiliar de cuentas por cobrar	505	\$ 6,000.00	\$ 200.00
5	Técnico integrador	520	\$ 7,500.00	\$ 250.00
6	Agente de Ventas	425	\$ 5,000.00	\$ 166.67
7	Jefe de Depto. De Ingeniería	725	\$ 12,000.00	\$ 400.00
8	Jefe de Depto. Comercial	728	\$ 12,000.00	\$ 400.00
9	Jefe de Depto. De Contabilidad	746	\$ 16,000.00	\$ 533.33
10	Gerente General	826	\$ 18,000.00	\$ 600.00
	Totales	5809		\$ 3,083.33

Tendencia de crecimiento

Se establece la tendencia de crecimiento utilizando las siguientes formulas:

- a) Localizamos el punto medio de la línea (X2, Y2).

$$X_2 = \frac{\text{Total de puntos}}{\text{Número de puestos}}$$

$$Y_2 = \frac{\text{Suma de salarios actuales}}{\text{Número de puestos tipo}}$$

- b) Para calcular el punto inicial X Y es preciso contar con la cifra de unidades monetarias asignadas a cada punto.

$$P = \frac{\text{Salarios diarios pagados}}{\text{Total de puntos}}$$

X se toma como el número menor de puntos otorgados a un puesto en este caso de acuerdo con la tabla anterior será de 376

$$Y_1 = Y_2 - P(X_2 - X_1)$$

Dando como resultado dos pares ordenados

(X2	Y2)	(X1	Y1)	P
580.9	\$ 308.33	376	\$ 199.58	\$ 0.53

Gráfica de dispersión de puntos y salarios para una valuación de puestos

Figura 15. Muestra la línea de tendencia salarial en relación con los puntos.

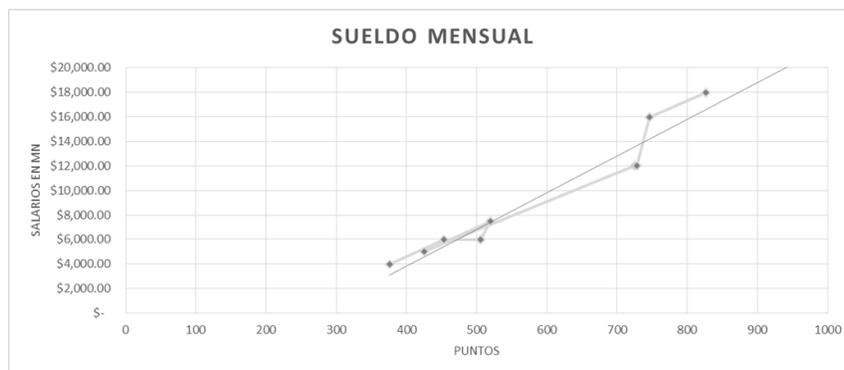


Figura 16. Clase de puestos y respectivas bandas salariales.

n	Puntos	S. mínimo	S. medio	S. máximo
1	376-421	\$ 133.33	\$ 156.66	\$ 180.00
2	422-467	\$ 181.00	\$ 204.33	\$ 227.67
3	468-513	\$ 227.68	\$ 251.01	\$ 274.35
4	514-559	\$ 274.36	\$ 297.69	\$ 321.03
5	560-605	\$ 321.04	\$ 344.37	\$ 367.71
6	606-651	\$ 367.72	\$ 391.05	\$ 414.39
7	652-697	\$ 414.40	\$ 437.73	\$ 461.07
8	698-743	\$ 461.08	\$ 484.41	\$ 507.75
9	744-789	\$ 507.76	\$ 531.09	\$ 554.43
10	790-835	\$ 554.44	\$ 577.77	\$ 601.11

Figura 17. Máximo y Mínimo de los puntos y salarios.

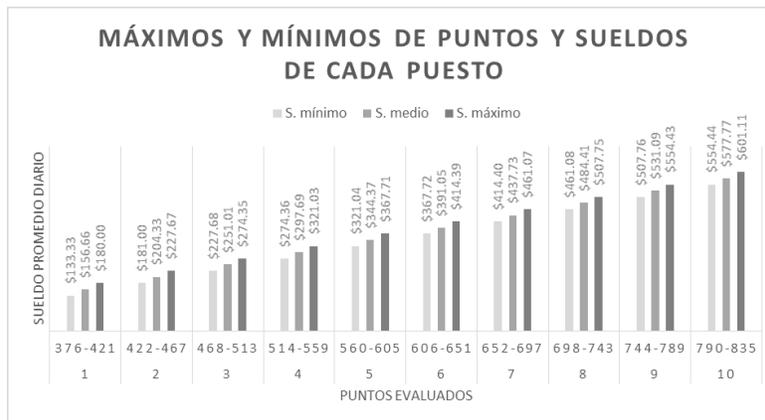
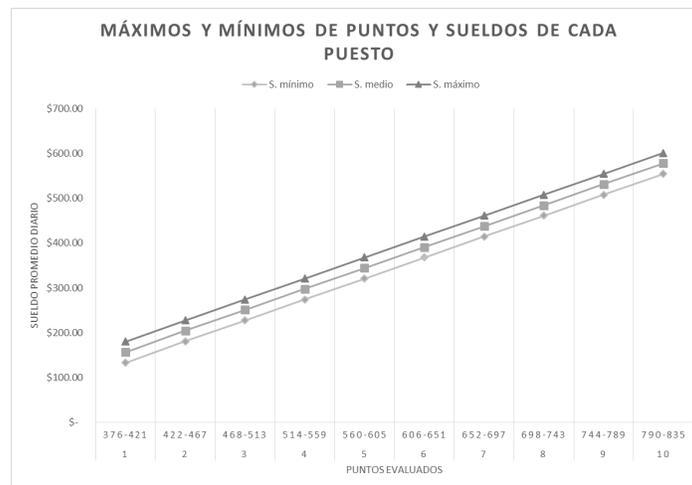


Figura 18. Delineación de bandas salariales.



CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta investigación era abordar el problema de la adopción de un método de valuación de puestos para la empresa integradora de sistemas de control, clave para la equidad salarial en las pequeñas y medianas

empresas mexicanas, y aportar una solución para sistematizar el proceso de asignación de salarios, con la intención de que sea más objetivo.

La aportación principal de este trabajo consiste en el diseño e implementación de una metodología para la valuación de puestos a partir de la aplicación del método de valuación por puntos, en el que, desde que se asignan los puntos a los niveles o grados hasta que se realiza el tabulador de salarios, va disminuyendo gradualmente la subjetividad en la asignación salarial, debido a que la información cualitativa inicial pasa a tomar la forma de valores numéricos. Por ello, este método se basa en la obtención de datos cuantitativos para obtener un valor numérico de los puestos, lo que nos facilita no solo saber el orden del puesto, sino las diferencias entre el valor relativo de los mismos gracias a la utilización de factores, que posteriormente, se pueden transformar en valores monetarios.

A pesar de que el método no llegó a desarrollarse para todos los puestos, ya que por motivos de tiempo solo se tomó una muestra y a partir de ahí se trabajó con el método por puntos, considero que aun así se aprendió mucho de este tema desarrollando nuevas habilidades para futuras aplicaciones de este método en el ámbito real y profesional

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México, México. Mc Graw Hill.
- Flores, P. (2011). Metodología para la Valuación de Puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N. L. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2403/1/1080089674.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). Ley Federal del Trabajo (02-07-2019). Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE UN INSTRUMENTO APLICADO EN MARKETING INTERNO, ENFOCADO A LAS DIMENSIONES DE MOTIVACIÓN Y CLIENTE EXTERNO.

MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA¹, MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS², MARGARITA DÁVILA HERNÁNDEZ³

RESUMEN

En la presente investigación se realiza un análisis de validez y confiabilidad de un instrumento que permita recabar información de las dimensiones motivación y cliente externo. El instrumento se diseñó con 16 reactivos aplicado a 63 sujetos, enfocado a las dos dimensiones de marketing interno. Al realizar el análisis de discriminación de reactivos mediante la prueba t (nivel de significancia = 0.05) los resultados mostraron su eficacia respecto a su poder discriminatorio por lo que no fue necesario eliminar ninguno. Así mismo se obtuvo el coeficiente alfa de cronbach con un valor de 0.946, en la prueba de KMO resultó un valor de 0.816, observando que en los primeros 15 componentes resumen el 73.158% de la variabilidad total. Al realizar la matriz de rotación se analizaron los reactivos de cada factor, determinando su congruencia general; lo anterior presentó como resultado la definición de tres factores los cuales son: Motivación, Compromiso y Cliente externo.

Palabras clave: *Marketing interno, motivación, cliente externo, validación del instrumento.*

ABSTRACT

The present investigation an analysis of validity and reliability of an instrument that allows to obtain information of the motivational and external client dimensions is

¹ Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.
socruz71@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.
mrodriguezcisneros@yahoo.com.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.
daviلاهernandezmargarita@gmail.com.

carried out. The instrument was designed with 16 reagents applied to 63 subjects, focused on the two dimensions of internal marketing. When performing the reagent discrimination analysis by means of the t test (level of significance = 0.05), they showed its efficacy with respect to its discriminatory power, so it was not necessary to eliminate any. Likewise, the cronbach alpha coefficient with a value of 0.946 was obtained, in the KMO test it was a value of 0.816, observing that in the first 15 components summarize 73.158% of the total variability. When performing the rotation matrix, the reagents of each factor were analyzed, determining their general congruence; The above presented as a result the definition of three factors which are: Motivation, Commitment and External Client.

Key words: *Internal marketing, motivation, external customer, instrument validation.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas realizan diferentes actividades de marketing para persuadir a sus clientes externos a adquirir sus productos o servicios, por lo que implementan estrategias para satisfacer sus necesidades, deseos y generar relaciones a largo plazo, sin embargo, van restando importancia a la satisfacción de su personal considerado como cliente interno, el cual contribuye directamente en la satisfacción del cliente externo y logro de los objetivos organizacionales.

El marketing no solo se trata de cómo vender y anunciar productos a los consumidores, en un sentido más amplio, se trata de satisfacer las necesidades de los clientes (interno y externo). Es un proceso social y de gestión a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y servicios con valor para otros. (Kotler y Amstrong, 2012) Por lo anterior, es importante que al considerar a los empleados como clientes internos se pueden utilizar estrategias de marketing para satisfacer sus necesidades, generando sentimientos de pertenencia, identidad, motivación, buena comunicación y armonía en las relaciones interpersonales, para que las empresas mejoren su productividad y por ende ofrecer al cliente externo mejores productos y servicios.

El empleado al ser el cliente interno, es mucho más exigente que el cliente externo, debido a que conoce a la empresa y su entorno, a diferencia del externo que solo conoce el producto, la publicidad, el precio y los puntos de venta, por lo que, para incrementar la satisfacción de los clientes externos se requiere de la participación activa, decidida y voluntaria de los empleados, coadyuvando con el logro de los objetivos de la empresa.

El marketing interno se refiere a la aplicación de estrategias del marketing tradicional para promover entre el personal de la organización un sistema de valores que estimule y mejore el servicio al cliente, por lo que, la organización podrá ofrecer mejores productos y servicios si sus colaboradores se sienten motivados y comprometidos con la empresa y el cliente externo.

Berry (1976) definió el marketing interno como el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. De esta forma se facilita que los clientes puedan recibir un mejor servicio, pues estos empleados satisfechos estarán mejor predispuestos para prestar el servicio de manera excelente. Acuñó el concepto de “cliente interno” refiriéndose a los empleados y considerando a la empresa como un proveedor de servicios hacia el empleado.

Para Berry (1976), la introducción del marketing interno en una empresa debía fundamentarse sobre dos principios: 1) es importante satisfacer las necesidades de los empleados antes de que una empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes; 2) las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son, por analogía, también aplicables al mercado interno.

En este contexto se pueden identificar diversas teorías relacionadas con la motivación, cada una de ellas explica en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor; una de las mencionadas es la propuesta por Chiavenato (2014), el cual define la motivación como aquella que parte del principio que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, el individuo es consciente de algunas de estas necesidades mas no de todas.

Las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulte predominante, dicho predominio dependerá de la situación en la que se encuentre el individuo y sus experiencias recientes y futuras. (Chiavenato, 2014)

Según Espada (2006), la motivación es el factor base emocional para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado indica realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.

De manera general lo que activa al ser humano a desear el logro de sus objetivos en mayor o menor grado, depende de sus creencias, formación, valores y experiencias que traigan consigo, lo que les permite continuar con su vida.

El ser humano actualmente se desenvuelve en ambientes organizacionales cada vez más activos y cambiantes, por lo que, las organizaciones están conformadas por personas y estas a su vez conformadas en grupos los cuales a su vez son organizaciones.

La conducta motivada necesita de la voluntad del sujeto en el ambiente laboral, su desempeño depende de un motivo, el cual permite el plantearse metas en el trabajo, para que lo estimule a actuar. En la medida que se identifiquen estos motivos, incentivar y dirigir a los sujetos los llevará a aportar más a su trabajo, y no solo pensar en la remuneración económica. (Bruner, 2006)

En el ámbito laboral Robbins (2009) define la motivación como la voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Por lo que, el trabajo por una parte requiere ser mentalmente interesante y por otra, la remuneración y las políticas de promoción más acordes a la realidad y requerimiento del individuo de manera que le brinde comodidad y tengan un mejor desempeño laboral.

Las personas desmotivadas sienten que sus resultados no guardan coherencia con sus acciones, experimentando sentimientos de incompetencia y bajas expectativas de logro. Mientras que sentirse motivado permite identificarse con el fin y la desmotivación por el contrario puede representar la pérdida del interés por el objetivo. (Manassero y Vázquez, 2000)

Derivado de los conceptos anteriores el marketing interno se enfoca hacia adentro de una organización con la finalidad de alinear, motivar y coordinar a todas las áreas y satisfacer las necesidades de sus clientes internos, surge como un medio a través del cual se pueden fortalecer las relaciones al interior de la organización por medio de estrategias de interacción entre los empleados, independiente del puesto que ocupen en la organización, contribuyendo así a la concentración de ideales cuya base son los clientes internos y externos, su crecimiento, reconocimiento y desarrollo organizacional.

Por ello, si la empresa carece de planes de marketing interno provoca dificultades de comunicación, y se afecta directamente el clima organizacional, por lo que se convierte en una herramienta que puede solucionar los siguientes problemas:

- Falta de identidad entre la empresa y sus empleados: es el desconocimiento de los empleados con las actividades que realiza la empresa.
- Falta de empoderamiento: los empleados no identifican su función o rol dentro de la empresa, no se sienten comprometidos con la organización y sus objetivos.
- Falta de fidelización hacia la marca: las actividades que realiza el empleado en la empresa son limitadas, no surge la iniciativa que le permita crecimiento y proyección de la empresa hacia el exterior.
- Falta de motivación de los empleados: realiza sus actividades como acciones repetitivas que no están ligadas a ningún resultado, simplemente las realiza por obligación.
- Falta de satisfacción laboral: la cual se ve reflejada en la retribución, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros, las oportunidades de progreso y el trabajo en sí.

La importancia del cliente externo radica principalmente en la orientación al mercado, donde a partir del comportamiento y actitudes de los empleados (cliente interno) se genera la inteligencia de mercado e información entre los departamentos, con el fin de responder oportuna y anticipadamente a las necesidades del mercado. La inteligencia de mercado es el punto de partida de la orientación al mercado. La necesidad de desarrollar inteligencia de mercado para la

obtención de información de la competencia y de las necesidades y preferencias de los consumidores. Sin embargo, no es suficiente acceder a la información oportunamente, hay que compartirla entre el personal para poder responder anticipadamente a los cambios en el mercado. Para lograr este objetivo, la primera perspectiva resalta la necesidad de que la organización desarrolle una cultura para crear los comportamientos entre los empleados que vayan dirigidos al cliente, mediante la coordinación de todas las áreas funcionales. (Kohli y Jaworski, 1990)

Los componentes principales de las orientaciones del mercado radican principalmente en los siguientes enfoques:

1. Motivación y satisfacción del empleado: En un principio, el marketing interno fue enfocado hacia la motivación y la satisfacción del empleado, con el fin de mejorar la calidad en el servicio. El empleado es visualizado como el cliente y el trabajo como el producto que vende la empresa.

2. Orientación al consumidor: En las organizaciones de servicios, los empleados tienen un gran impacto en el cliente, por ello no es suficiente la motivación, se requiere además de una conciencia de ventas en los empleados. En esta fase se resalta la necesidad de introducir técnicas de marketing en forma interna a los empleados.

3. Implementación de estrategias y gestión del cambio: Se reconoce el papel del marketing interno como un vehículo para la implementación de estrategias y se visualiza como una técnica en la gestión de personal para el logro de los objetivos organizacionales. La implementación de estrategias es más exitosa cuando se reducen los conflictos interdepartamentales, a través de una óptima comunicación interna. (Rafiq y Ahmed, 2000)

Las principales oportunidades del marketing interno que se perfilan para el futuro tienen que ver con las necesidades actuales; a continuación se distinguen las siguientes:

Marketing interno y gestión de recursos humanos: El marketing interno se traduce como una técnica para desarrollar en los empleados una mentalidad de mercado y de atención al cliente, que les permita tener la certeza sobre la base de los sistemas de recompensa, ya sea centrados en la entrega del servicio o en otros criterios,

evitando ambigüedad en el rol, presentada cuando los empleados no poseen información o la formación suficientes para desarrollar sus trabajos. (Sánchez, 2008)

Las nuevas tendencias del trabajo buscan la valoración de los empleados como seres humanos, por ello la importancia de relacionar el marketing interno con el contrato psicológico a partir de las necesidades que la gestión de personal está enfrentando.

Marketing interno y responsabilidad social corporativa: Actualmente las organizaciones no pueden ser indiferentes ante su responsabilidad con el entorno, incluyendo a sus clientes internos y externos. Considerando que la responsabilidad social corporativa representa el esfuerzo por mejorar la comunicación entre empleados y empresa, el marketing interno puede contribuir a conseguir este objetivo (Sánchez, 2008), generando confianza y compromiso.

Es importante para efectos de la investigación considerar los siguientes retos del marketing interno:

Criterios de medición del marketing interno, actualmente existen pocos criterios adecuados para la medición del marketing interno, ya que depende del objetivo de la investigación y las condiciones presentadas en el contexto. Es por ello, que la búsqueda de propuestas de medición de marketing interno se basará en la definición de nuevos criterios que demuestren su impacto en la eficacia. Como principales variables se pueden considerar la satisfacción laboral, comunicación, motivación, compromiso, satisfacción del cliente externo, identidad laboral, condiciones laborales, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, empowerment.

Diseño organizacional orientado al marketing interno, es importante resaltar que para que el marketing interno sea exitoso se debe diseñar una organización orientada al servicio del cliente interno y externo, siendo uno de los principales problemas la concepción por los propios empleados como clientes internos (Buber, 2000). En este sentido, el reto actual es diseñar estructuras orientadas, no nada más al producto o proyecto, sino también al marketing interno.

Conceptualización del cliente interno por parte de directivos, el mayor de los retos es la comprensión, por parte de los directivos, de visualizar a los empleados como clientes internos. El mundo competitivo actual exige a las organizaciones orientarse al mercado para brindar mejores servicios, permanecer en el mercado e innovar nuevas formas de servicio. Así, el principal propósito del marketing interno es de naturaleza estratégica, involucrando a los empleados en la misión de la organización (Sánchez, 2008), para lo cual es preciso que los directivos modifiquen su mentalidad acerca de sus empleados y adopten nuevas formas de gestión.

Creación de programas de marketing interno, Varey y Lewis (1999) sostienen que el marketing interno ha tenido un status conceptual ambiguo. Son pocas las organizaciones que han puesto en práctica el marketing interno, debido al desconocimiento de cómo debería funcionar, a través de qué instrumentos y quién debería llevar a cabo el programa de marketing interno.

Un programa de marketing interno deberá contener: 1) Investigación del mercado interno, 2) Formación, 3) Comunicación interna de las estrategias, 4) Incentivar los esfuerzos psicosociológicos, 5) Desarrollar una estructura dinámica de nuevas ideas y sugerencias. (Quintanilla, 1992)

Actualmente las organizaciones implementan cambios con la finalidad de crecer, concentrando sus esfuerzos en tener mejores equipos de trabajo, empleados comprometidos con sentido de pertenencia y participación, disminución en la rotación del personal, incremento de la productividad de los empleados, satisfacción laboral y la fidelidad de los clientes y proveedores.

Es necesario resaltar que el marketing interno no es simplemente un conjunto de técnicas o estrategias de marketing que puede aplicarse dentro de la organización, ni se pretende que el interés principal sea la satisfacción de los empleados, se necesita un trabajo integral y holístico que adopte y equilibre los enfoques interno y externo de la organización.

El éxito del marketing interno dependerá principalmente en la visualización por parte de los directivos de los empleados como clientes internos, lo que permitirá atraer y retener a los que cubran satisfactoriamente con el puesto. Es fundamental la propia concepción de los empleados como clientes y proveedores internos como

responsables todos de la calidad del producto y/o servicio, lo que se vera reflejado con beneficios en la satisfacción del cliente externo, al cumplirse la calidad entre proveedores y clientes internos.

Lo importante del marketing interno es que el empleado, considere su papel de cliente interno, y que decida el comprar o no comprar la misión, la filosofía y los valores de la organización y cuando decide comprarlos y adoptarlos a su vida laboral, además de que la satisfacción de sus necesidades en relación con el trabajo y la organización queden cubiertas, es necesario que conceptualice la idea de que sus compañeros son sus clientes y a la vez él es proveedor de algún servicio determinado dentro de las cadenas de intercambio en el interior de la organización, comprometiéndose a entregar un servicio en las condiciones de calidad y en tiempo. Por lo anteriormente mencionado es necesario recabar información sobre las variables consideradas de interés para la investigación, por lo que, se diseño un cuestionario con preguntas homogneas que dan respuesta a dichas variables en cantidad y redacción.

Es importante mencionar que el cuestionario se construyó siguiendo los criterios de calidad como la confiabilidad y validez, conceptos que se explicarán dentro de la investigación.

Las variables de la investigación se pueden clasificar en tres categorías según la escala de medida y considerando si la información es cualitativa o cuantitativa:

Nominal: la información es cualitativa (sexo, grupo sanguíneo, etc.).

Ordinal: la información es cualitativa pero las categorías guardan un orden y valor.

Métrica/escala: la información que se recaba es cuantitativa y se puede categorizar y registrar en intervalos de clase (por ejemplo, edad, antigüedad, etc)

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. O como afirman McDaniel y Gates (2005), “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” (p. 302).

Según los autores mencionados se puede generar la siguiente pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición: ¿si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, se obtienen los mismos resultados u otros muy similares?, si la respuesta es afirmativa, se dice que el instrumento es confiable. (Bernal, 2010)

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado, la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos; la validez puede examinarse desde diferentes perspectivas: validez real, validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo.

Validez real: se relaciona con el juicio que se hace respecto al grado en que el instrumento de medición mide lo que debe medir. Este juicio debe ser una idea clara de la variable que desea medirse y evaluar si las preguntas en realidad la miden.

Validez de contenido: se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que representa el universo de la variable objeto de estudio.

Validez de criterio: se refiere al juicio que se hace al instrumento respecto a la capacidad del mismo para predecir la variable objeto de la medición.

Validez de constructo: el instrumento se juzga respecto al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones sobre conceptos que están midiéndose.

En la investigación se desea evaluar la validez de constructo de una medición como una escala de motivación, se aplicó el instrumento a un grupo de trabajadores de empresas de tipo comercial y servicios, se correlacionan los resultados obtenidos en la medición y si la correlación es positiva, se aporta evidencia para obtener la validez del instrumento. (Bernal, 2010)

Por lo antes descrito, este trabajo forma parte de un estudio que tiene como objetivo caracterizar la motivación y la satisfacción del cliente externo en trabajadores de empresas de tipo comercial y servicios; lo anterior constituirá un referente para tomar acciones que favorezcan la motivación del cliente interno con la satisfacción del cliente externo. Específicamente en esta parte del estudio se tiene como objetivo

determinar si un instrumento que mide la motivación y el cliente externo, presenta evidencia de validez de constructo y un nivel aceptable de consistencia interna.

METODOLOGÍA

Materiales y método

Tipología. En el instrumento se analizará la validez de constructo y la consistencia interna de un nuevo cuestionario aplicado a marketing interno enfocado a las dimensiones de motivación y cliente externo El cuestionario está constituido por 16 reactivos. Se trata de un estudio descriptivo, no experimental y transversal.

Muestra. Se obtuvo una muestra dirigida (no probabilística) de 63 sujetos, los cuales fueron aplicados a empleados de diferentes empresas del giro comercial e industrial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de discriminación de reactivos. Considerando el instrumento con 16 items aplicado a 63 personas, se eliminó a los grupos extremos para identificar y descartar los reactivos ineficaces. Para realizarlo se dividió la distribución de los puntajes totales en cuartiles (63/4) comparando los valores extremos de los reactivos, mediante la prueba t (nivel de significancia = 0.05). Los resultados se muestran en la tabla 1; como se puede observar que los 16 reactivos muestran su eficacia respecto a su poder discriminatorio entre puntajes altos y bajos; por lo que no fue necesario eliminar algún reactivo.

Tabla 1. Análisis de discriminación de reactivos de la adaptación de la Encuesta de Motivación y Cliente Externo.

Puntaje bajo				Puntaje alto			T
Reactivo	n	media	desviación estándar	N	media	desviación estándar	
1	63	2.5	0.966091783	63	4.6875	0.478713554	- 8.11543067 6
2	63	2.375	0.885061203	63	4.9375	0.25	- 11.1450357 9
3	63	1.625	0.718795288	63	4.5	0.730296743	- 11.2228508 4

4	63	2.25	0.683130051	63	4.875	0.341565026	- 13.7477270 8
5	63	2.5	1.095445115	63	4.5625	0.62915287	- 6.53070674 2
6	63	1.875	0.5	63	44.5	0.894427191	- 10.2469507 7
7	63	1.875	1.31021627	63	4.5625	0.727438428	-7.1733117
8	63	2.	1.264911064	63	4.4375	0.727438428	- 6.68189714 9
9	63	2.125	0.619139187	63	4.4375	0.727438428	- 9.68334256 8
10	63	1.8125	0.91058589	63	4.625	0.619139187	- 10.2167237 1

11	63	2.625	0.885061203	63	4.9375	0.25	- 10.0577152 2
12	63	2.3125	1.01447852	63	4.8125	0.403112887	- 9.16057224 8
13	63	2.3125	1.078192933	63	4.9375	0.25	- 9.48683298 1
14	63	2.5	1.032795559	63	4.375	1.024695077	- 5.15507547 5
15	63	2.0625	0.853912564	63	4.6875	0.704154339	- 9.48683298 1
16	63	1.825	1.046820583	63	4.5625	0.727438428	- 8.629109946

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos analizados de la encuesta

Confiabilidad del instrumento. Al evaluar la confiabilidad del instrumento a través del análisis de su consistencia interna, el coeficiente alfa de Cronbach (α), se obtuvo un valor global de 0.946 considerado como aceptable. La tabla 2 muestra los valores del α , por elemento, de los cuales no fue necesario eliminar algún elemento por lo que se continua con 16 reactivos.

Tabla 2. Valores del coeficiente alfa de Cronbach, por elemento.

Indicador	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Me siento motivado (a) al realizar mi trabajo.	.943
Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	.943
El responsable de mi área pone en marcha mis iniciativas de mejora.	.941
Cuando realizo o propongo mejoras en mi área de trabajo se me reconoce.	.942
La empresa me proporciona actividades recreativas.	.946
Me otorgan estímulos o incentivos por mi desempeño.	.943
Considero que mis necesidades y expectativas son identificadas por la empresa.	.943
El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí.	.943
Considero que el producto o servicio que ofrece la empresa satisface al cliente externo.	.943
Conozco las estrategias para satisfacer al cliente externo.	.942
Me entero de la reacción del cliente externo cuando recibe su producto o servicio.	.944
Considero que la satisfacción del cliente externo es una prioridad para mí y la empresa.	.942
Recibo una retroalimentación sobre lo que el cliente externo opina de nosotros.	.942
Creo ser una pieza necesaria para la satisfacción del cliente externo.	.948
Conozco el impacto que tiene mi trabajo para la satisfacción del cliente externo.	.941
Creo tener habilidades para satisfacer al cliente externo.	.942

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos analizados de la encuesta.

Pertinencia del análisis factorial.

Los resultados que se obtuvieron se muestran en la Tabla 3. En la prueba de KMO se obtuvo un valor de 0.816 implicando una adecuación aceptable de los datos a un modelo de análisis factorial. La prueba de esfericidad de Barlett contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, que indicará que el modelo factorial es inadecuado. Esta prueba se fundamenta en que el determinante próximo a cero

indica que una o más variables se podrían expresar como una combinación lineal de otras variables. (Martin, 2007)

Tabla 3. Resultados obtenidos en la prueba de KMO y en la prueba de esfericidad de Barlett, usando SPSS

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.816
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	902.756
	GI	120
	Sig.	.000

Elaboración propia, a partir de los datos analizados de la encuesta.

Determinación del número de factores. Para analizar la estructura de la escala realizó un análisis factorial exploratorio de factores y rotación Varimax.

La tabla 4 presenta las estimaciones de la varianza que cada ítem tiene en común con los demás y se denominan comunalidades. Como se puede observar, se tienen valores aceptables (> 0.5).

Tabla 4. Comunalidades de los indicadores.

Indicadores	Inicial	Extracción
Me siento motivado (a) al realizar mi trabajo.	1.000	.740
	1.000	.817
Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.	1.000	.780
El responsable de mi área pone en marcha mis iniciativas de mejora.	1.000	.755
Cuando realizo o propongo mejoras en mi área de trabajo se me reconoce.	1.000	.638
La empresa me proporciona actividades recreativas.	1.000	.688
Me otorgan estímulos o incentivos por mi desempeño.	1.000	.769
Considero que mis necesidades y expectativas son identificadas por la empresa.	1.000	.596
El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí.	1.000	.572
Considero que el producto o servicio que ofrece la empresa satisface al cliente externo.	1.000	.712
Conozco las estrategias para satisfacer al cliente externo.	1.000	.712

Me entero de la reacción del cliente externo cuando recibe su producto o servicio.	1.000	.788
Considero que la satisfacción del cliente externo es una prioridad para mí y la empresa.	1.000	.853
Recibo una retroalimentación sobre lo que el cliente externo opina de nosotros.	1.000	.823
Creo ser una pieza necesaria para la satisfacción del cliente externo.	1.000	.716
Conozco el impacto que tiene mi trabajo para la satisfacción del cliente externo.	1.000	.748
Creo tener habilidades para satisfacer al cliente externo.	1.000	.710

Método de extracción: análisis de componentes principales

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos analizados de la encuesta.

La Tabla 5 describe la varianza total explicada de los componentes principales. Se observa que los primeros 15 componentes resumen el 73.158% de la variabilidad total. En este estudio se siguió la norma habitual de Káiser (eigenvalue⁴ superiores a la unidad).

Tabla 5. Varianza total. (Método de extracción: análisis de componentes principales; método de rotación: Varimax

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8.954	55.962	55.962	8.954	55.962	55.962	4.205	26.281	26.281
2	1.502	9.387	65.349	1.502	9.387	65.349	3.782	23.635	49.916
3	1.249	7.809	73.158	1.249	7.809	73.158	3.719	23.242	73.158
4	.878	5.485	78.643						
5	.723	4.520	83.163						
6	.570	3.561	86.724						
7	.521	3.257	89.981						
8	.391	2.444	92.426						
9	.281	1.756	94.181						

⁴ Los valores propios (también llamados valores característicos o raíces latentes) son las varianzas de los componentes principales

10	.246	1.536	95.717						
11	.204	1.277	96.994						
12	.151	.941	97.935						
13	.124	.776	98.711						
14	.095	.593	99.305						
15	.061	.381	99.685						
16	.050	.315	100.000						

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos analizados de la encuesta.

En la Tabla 6 se muestra la matriz de componentes rotados, donde se indica la correlación existente entre cada una de las variables y su correspondiente factor (componente), lo que se denomina saturaciones. Siguiendo el criterio de asignar un ítem al factor en el que se presentará una carga factorial mayor de 0.40 (valor absoluto).

Tabla 6. Matriz de Componentes Principales (Método de extracción: análisis de componentes principales; método de rotación: Varimax). Selección de cargas factoriales mayores a 0.40.

	Componente		
	1	2	3
Me entero de la reacción del cliente externo cuando recibe su producto o servicio.	.849		
Considero que la satisfacción del cliente externo es una prioridad para mí y la empresa.	.831		
Recibo una retroalimentación sobre lo que el cliente externo opina de nosotros.	.806		
Creo tener habilidades para satisfacer al cliente externo.	.668	.418	
Conozco el impacto que tiene mi trabajo para la satisfacción del cliente externo.	.651	.516	
Creo ser una pieza necesaria para la satisfacción del cliente externo.		.823	
Considero que mis necesidades y expectativas son identificadas por la empresa.		.768	.403
Conozco las estrategias para satisfacer al cliente externo.	.468	.671	
Me otorgan estímulos o incentivos por mi desempeño.		.624	.534
El responsable de mi área pone en marcha mis iniciativas de mejora.		.607	.585
El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí.		.553	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.			.851
Me siento motivado (a) al realizar mi trabajo.			.771
Cuando realizo o propongo mejoras en mi área de trabajo se me reconoce.	.523		.682
La empresa me proporciona actividades recreativas.	.544		.579
Considero que el producto o servicio que ofrece la empresa satisface al cliente externo.		.461	.508

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos analizados de la encuesta.

Tomando la información presentada en la tabla 6, se analizaron los reactivos que constituían cada factor, determinando su congruencia general con el conjunto que constituían; lo anterior presentó como resultado la definición de 3 factores, los cuales son explicados más adelante. Los reactivos que aparecen en dos factores fueron considerados en el que aparecen con mayor valor.

Como resultado se obtuvo un instrumento constituido por 63 reactivos, con una confiabilidad aceptable de 0.946 (alfa de cronbach) y validez de constructo.

A continuación, se describen los factores, como resultado de un análisis de congruencia de los reactivos que los conformaban:

Factor 1. Cliente externo

Gounaris (2006) afirma que, consiste en que para satisfacer las necesidades de los clientes externos antes hay que satisfacer las necesidades del cliente interno.

1. Me entero de la reacción del cliente externo cuando recibe su producto o servicio.
2. Considero que la satisfacción del cliente externo es una prioridad para mí y la empresa.
3. Recibo una retroalimentación sobre lo que el cliente externo opina de nosotros.
4. Creo tener habilidades para satisfacer al cliente externo.
5. Conozco el impacto que tiene mi trabajo para la satisfacción del cliente externo.

Factor 2. Compromiso

Chiavenato, (1992) opina que el compromiso laboral es “el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes”

6. Creo ser una pieza necesaria para la satisfacción del cliente externo.
7. Considero que mis necesidades y expectativas son identificadas por la empresa.
8. Conozco las estrategias para satisfacer al cliente externo.
9. Me otorgan estímulos o incentivos por mi desempeño.
10. El responsable de mi área pone en marcha mis iniciativas de mejora.
11. El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí.

Factor 3. Motivación

12. Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo.
13. Me siento motivado (a) al realizar mi trabajo.

14. Cuando realizo o propongo mejoras en mi área de trabajo se me reconoce.
15. La empresa me proporciona actividades recreativas.
16. Considero que el producto o servicio que ofrece la empresa satisface al cliente externo.

CONCLUSIONES

La presente investigación cumplió con el análisis de validez y confiabilidad de un instrumento que permitió recabar información de las dimensiones motivación y cliente externo. Los resultados mostraron su eficacia respecto a su poder discriminatorio por lo que no fue necesario eliminar ningún ítem. Al realizar la matriz de rotación se determinó su congruencia general; obteniendo como resultado la definición de tres factores los cuales son: Motivación, Compromiso y Cliente externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson.
- Berry, L. L. (1976). Improving retailer for effective consumerism response. Estados Unidos: American Marketing Association Proceedings Series.
- Bruner, J. S. (2006). Actos de significado, más allá de la revolución cognitiva. España: Alianza.
- Buber, R. (2000). Model building of internal marketing, an exploratory study by. ANZMAC 2000 Visionary Marketing, 21-25.
- Chiavenato, I. (2014). Administracion de Recursos Humanos. Bogota: Mc Graw Hill.
- Espada, H. (2006). Como motivar al trabajo. Nueva Economía.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation. Journal of Marketing, 54.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2012). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.
- Manassero, M. A., & Vázquez, A. Á. (2000). Análisis empírico de dos escalas de motivación escolar. Revista Electrónica de Motivación y Emoción, V.3 Numero 5-6.
- Martin, Q. M. (2007). Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Madrid, España: Thomson Editores Spain.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). Investigación de mercados contemporánea. México: Thomson.
- Quintanilla, I. (1992). Recursos humanos y Marketing interno. Madrid: Piramide.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in internal marketing concept. Journal of Services Marketing, 449-462.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Sánchez, M. I. (2008). Marketing Interno para innovar en los servicios. Madrid: Delta.
- Valderry, S. (2010). SPSS 17. Extracción del conocimiento a partir del análisis de datos. México, Distrito Federal: Alfaomega.
- Varey, R., & Lewis, B. (1999). A broadened conception of internal marketing. European Journal of Marketing, 926-944.

DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL EQUIPO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA CLVSARQUITECTURA S.A. DE C.V. EN ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO, DURANTE EL PERIODO AGOSTO-DICIEMBRE 2019.

ENA ERANDY DÍAZ LÓPEZ¹, CLARA LUZ VALIENTE SÁNCHEZ², URIEL ALEJANDRO MORALES CARRERA³

RESUMEN

Al hablar del desarrollo organizacional, dimensionamos un proceso donde los factores internos y externos determinan la dinámica de la empresa, así mismo los directivos requieren promover un clima laboral donde las relaciones intra e interpersonales se orienten al cumplimiento de los objetivos y el desarrollo del equipo de trabajo; para ello cuenta con herramientas como son “las habilidades directivas”, las cuales en este siglo XXI han tomado una gran relevancia.

Las habilidades directivas son características con las que deben de contar los altos directivos, las cuales determinan el perfil que tienen; muchas de estas habilidades son de nacimiento y la mayoría se desarrollan con la experiencia.

Los diferentes tipos de empresas requieren conocer cuáles son las habilidades directivas de su equipo de alta Dirección con el fin de generar estrategias a corto, mediano y largo plazo en la toma de decisiones para posicionarse donde lo planearon, en el giro empresarial de la construcción dichas habilidades directivas pueden determinar el cierre exitoso de negocios o todo lo contrario, por lo que se requiere fortalecer las habilidades directivas que impactan en el equipo al interior de la empresa y en relación con el contexto.

Palabras Clave: Habilidades directivas, Constructora, Alta dirección.

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Orizaba. erandydiazlopez@gmail.com

² CLVSarquitectura S.A. de C.V. neruda12@live.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica.
Uriel_ige@itszongolica.edu.mx

SUMMARY:

When talking about organizational development, we dimension a process where internal and external factors determine the dynamics of the company, and managers also need to promote a work environment where intra and interpersonal relationships are oriented towards the fulfillment of the objectives and the development of the work team. ; For this, it has tools such as management skills, which in this 21st century have taken great relevance.

These managerial skills are characteristics that senior managers must have, which determine the profile they have; Many of these skills are from birth and most develop with experience.

The different types of companies need to know what are the managerial skills of their senior management team in order to generate short, medium and long term strategies in decision making to position where they planned, in the business turn of the construction Management skills can determine the successful closure of business or the opposite, so it is necessary to strengthen the management skills that impact the team within the company and its context.

Keywords: management skills, construction, senior management.

INTRODUCCIÓN:

Actualmente la globalización y la introducción de las nuevas tecnologías en el entorno empresarial, ha generado tendencias en la automatización para la elaboración de los productos, servicios y procesos, sin embargo aunque la tecnología mantenga una evolución constante, el factor humano es el centro del desarrollo de toda empresa, por lo que las empresas deben de estar al tanto de cuáles son las competencias que tienen sus altos directivos e incentivarlos a desarrollarlas para ser competentes y facilitar la resolución de problemáticas que las empresas presentan, siendo imprescindible el papel que desempeña un alto directivo para el éxito o fracaso de las empresas e instituciones.

Los empleados que ocupan posiciones jerárquicas más altas, es decir, la alta dirección, son en muchos casos objeto de estudio de investigación ya que conocer

las competencias que requieren, es fundamental para la selección del personal y el posicionamiento exitoso de la empresa.

El perfil es fundamental para la selección de personal adecuado, un perfil se compone de cuatro variables de la persona: Los conocimientos (saber), las destrezas (saber hacer), las aptitudes (poder) y la personalidad (Querer), (Primoff, 1975).

Al respecto de los conocimientos se relacionan con contenidos verbales, declarativos y memorizables que conforman el marco de referencia del puesto y sus funciones, dichos conocimientos se dominan mediante la formación previa al puesto, esto refiere a sus estudios profesionales y la experiencia que desarrolla en la implementación de los mismos en el contexto cotidiano.

Así mismo distintos autores han concretado estos contenidos:

Villoria (2009) hace referencia de la Visión Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Diseño y Evaluación de programas, Gestión y Planificación, Relaciones y Representaciones, Economía pública y Presupuesto, uso de las tecnologías de la Información, Diseño de Estructuras y Procesos, Análisis Organizativo y Marketing Público. Longo (2005) concentra conocimientos como Planificación Estratégica, Control Financiero, Diseño de Estructuras Organizativas, Marketing y Gestión del Recurso Humano.

Dichos conocimientos contextualizados a la idiosincrasia de lo público, político y humanista.

Los autores antes mencionados hacen una selección anexa de tópicos a considerar como lo es la Evaluación al Desempeño, Gestión de Conflictos y la Negociación, el estilo de liderazgo el cual implica cómo relacionarse, coordinar esfuerzos, construir compromisos, construir redes sociales y desarrollo de autoconocimiento.

Al respecto de las Aptitudes, sobre este elemento a considerar Yulk y Van Fleet (1994), mencionan tres indicadores para determinar las actitudes, capacidad analítica (inteligencia), la expresión verbal y la memoria como predictores de conductas de liderazgo, asimismo sus aportaciones nos hablan que a mayor complejidad del puesto mayor inteligencia, ya que el contexto en el que opera la alta dirección es en el control de variables en contextos políticos-administrativos, por lo

que se requiere medir la inteligencia de manera indirecta por medio de la manifestación de la conducta del cómo resuelven problemas y conflictos e innovan en su entorno laboral, determinado con eso la manera de hacer las cosas de forma proactiva, integral y éticamente.

En relación a la Destreza, la definición teórica nos refiere a la forma estandarizada de resolver problemas, es decir, a la estabilidad en el comportamiento laboral que permite realizar las tareas propias de un puesto de trabajo, se considera como la finalidad del aprendizaje, implica la materialización estandarizada del conocimiento adquirido, donde las destrezas son especiales en cada puesto.

La personalidad como un elemento a considerar en el perfil de la alta dirección involucra predisposiciones genéticas heredadas las cuales se estimulan en el contexto y la historia de vida del profesionista, es la personalidad parte importante del perfil de los integrantes de la alta dirección, debido a que predice el liderazgo, se integran características que autores comentan sobre rasgos que conforman los equipos de la alta dirección, sin embargo depende del contexto y el giro empresarial, la conformación del equipo y las características de personalidad para tener éxito y cumplir los objetivos; entre esas características se identifican:

- Consientes, personas sensibles capaces de darse cuenta de la realidad y de sus sentimientos e intuiciones para la toma de decisiones.
- Estabilidad emocional, control de emociones y resistencia a la presión.
- Amigabilidad involucra gusto por las relaciones sociales, generosidad y cooperación.
- Extroversión se relaciona con la asertividad, actividad y locuacidad, optimismo y energía.
- Apertura a la experiencia, tendencia al aprendizaje a cuestionar y reflexionar sobre los fenómenos que acontecen.

En el 2002 Judge, Bono, Ilies y Gerhardt estudiaron la relación del liderazgo y las características de personalidad antes mencionadas identificando las siguientes correlaciones:

Estabilidad emocional: autoestima y locus de control interno (ser quien dirige su vida), de la conciencia y apertura a la experiencia (en su versión de creatividad y

actitudes sociopolíticas); encontrando que los rasgos de personalidad predicen más que los factores.

Al presentar una revisión teórica sobre los factores intrapersonales e interpersonales relacionados con las habilidades directivas y lo importante que es la identificación de ellos en el perfil del equipo de la alta dirección, se presenta el contexto físico donde se llevó a cabo el presente diagnóstico.

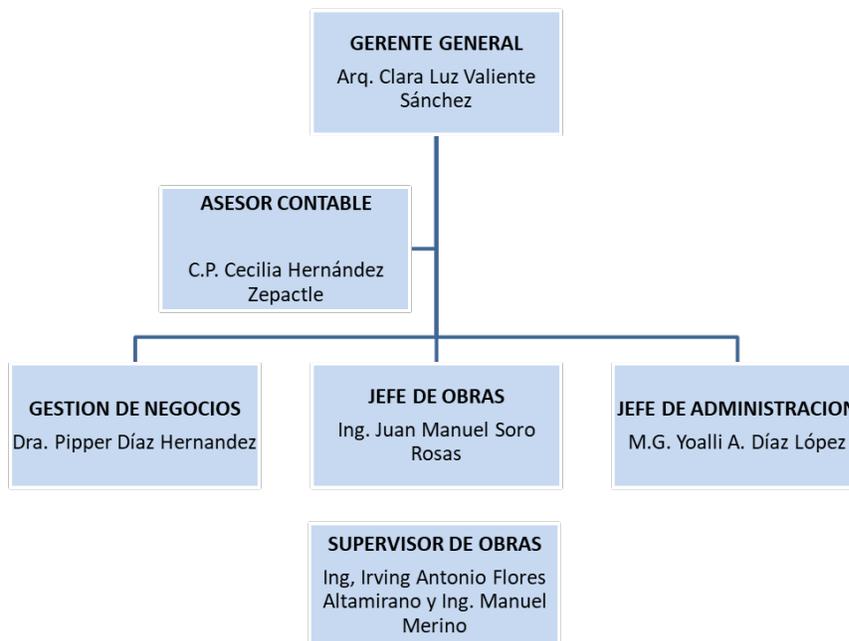
DESARROLLO

El entorno donde se realizó el diagnóstico de habilidades directivas es en el giro de la construcción, el cual a nivel nacional presenta la siguiente dinámica, de acuerdo con datos que arroja la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, es un signo negativo el que registran los primeros cinco meses del 2019, confirmando un ciclo recesivo en el que la industria de la construcción se encuentra inmerso y la actividad productiva de la industria de la construcción registro una contratación (-) 3.2% contra el mismo periodo del 2018. Así mismo el Centro Estudios Económicos de la Industria de la Construcción (CEESCO) y el Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de Economía UANL, en su diagnóstico 2019, identifica un detrimento de la productividad de las empresas constructoras desde el 2013, sin embargo el más álgido ha sido en el 2018. Actualmente las micro empresas que han prevalecido a nivel nacional con más del 9.5 años de antigüedad, presentan el siguiente contexto: se identifica bajo monopolio de la contratación en los gobiernos, alianzas entre constructoras, variabilidad en los predios laborales, muchas sacrifican precios y utilidades puesto que es un sector muy competitivo, el cual ha logrado sobrevivir por que realizan obras por contrato, sólo 15% asume riesgos para la construcción y posterior la venta de inmuebles; El débil crecimiento en el sector de la construcción, la reforma laboral, reforma fiscal y la alta competencia entre empresas han influido en el tipo de contratación de trabajadores y en el tipo de afiliación de los trabajadores ante el IMSS, paralelamente se presenta el fenómeno de recurrir a la contratación de personal de otra razón social, situación que se agudiza en los años posteriores al 2011. La problemática de las empresas constructoras influye en las inconstantes condiciones laborales que implica la

subcontratación, con menores salarios y mayores jornadas laborales, por tanto, apoyar el desempeño de las microempresas constructoras mediante programas, fondos y partidas, tanto público como privadas, que permitan el remplazo de infraestructura obsoleta y la generación de nuevos proyectos de infraestructura y de edificación, sería una vía para mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores y alcanzar tasas de crecimiento económico mayores a las que ha presentado la economía mexicana en las últimas décadas.

Bajo este contexto general se ubica la empresa Constructora CLVS arquitectura S.A. de C.V., una empresa Mexicana, comprometida con el país, enfocada en la construcción de calidad que promueva su filosofía, busca de manera armónica e integral expresar la identidad del ser humano mediante la construcción de espacios públicos y privados, se ubicada en Ixtacoxquiltán, Veracruz, la cual cuenta con dos años de antigüedad, con una estructura organizacional de seis personas que forman a la alta dirección y una variación de contratación en diversos puestos dependiendo de la obra en construcción oscilantes entre 200 y 40 contrataciones mínimas, la cual su mayor giro consta de ejecución de obra civil, con una cobertura estatal y nacional, actualmente se encuentra en expansión.

Figura 1 Organigrama de la Constructora CLVSarquitectura S.A. de C.V.



Para mejorar el posicionamiento de la constructora se realizó un diagnóstico de habilidades directivas con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, que permita la toma de decisiones asertiva en cuanto a la asignación de funciones y la capacitación para el fortalecimiento de las competencias y habilidades imprescindibles que los altos directivos deban tener para cumplir con su papel dentro de la empresa, dichas competencias son necesarias porque partiendo de ellas, se podrán realizar las actividades estipuladas para cumplir con los objetivos previamente establecidos.

MÉTODO

La investigación es de tipo descriptiva y correlacional, su enfoque es cuantitativo ya que los estadísticos son descriptivos, haciendo uso de las medias para hacer comparaciones entre categorías de identificación.

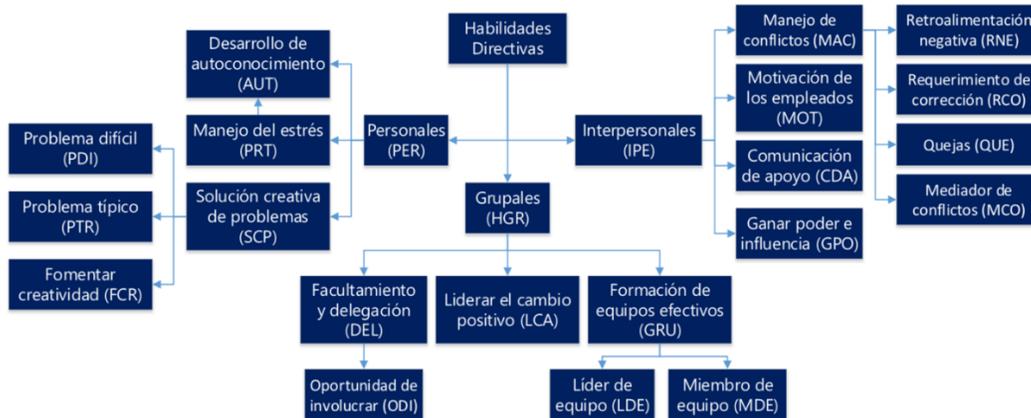
Se realizó el estudio con el personal de confianza, realizando un censo, de los cuales son dos hombres y tres mujeres. Con un promedio de 33 a 26 años de edad, con perfiles de Arquitectura, Ingeniería Civil, Industrial, Lic. en Contaduría, Lic. En derecho, Lic. en administración y Lic. En psicología.

Cuadro 1 Variables de identificación.

Variables de identificación	Descripción
Sexo	Es necesario saber si existen diferencias significativas.
Ocupación	Conocer el puesto y el tiempo de permanencia.
Grado máximo de estudios	Identificar el grado máximo de conocimiento
Número de empleos	Identificar si cambian sus habilidades con respecto al número de empleos.

El instrumento utilizado para medir las habilidades fue: la Evaluación Personal de Habilidades Directivas (Personal Assessment of Management Skills, PAMS) (Whetten & Cameron, 2011) para identificar el nivel de habilidades directivas, en la figura dos se presentan los factores evaluados de las habilidades directivas.

Figura 2 Categorías evaluadas con el instrumento PAMS



La puntuación máxima es de 510 puntos para el cuestionario los resultados se agrupan en los siguientes cuartiles:

- De 422 o más = se localiza en el cuartil superior
- De 395 a 421 = se localiza en el segundo cuartil
- De 369 a 394 = se localiza en el tercer cuartil
- De 368 o menos = se localiza en el cuartil inferior

Los resultados fueron tratados con el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 26.

RESULTADOS

Los resultados del análisis de las habilidades directivas evaluadas por sexo se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2 Resultados totales por sexo.

	Mujer	Hombre
Media	421.3333333	442
Desviación estándar	27.42869544	63.63961031

Con base a los datos anteriores y realizando una prueba de hipótesis para medias, se identificó que existen diferencias significativas entre las habilidades de las mujeres y de los hombres.

Por medio de la correlación de Pearson se identificó que existe una correlación positiva de 0.781 entre la edad y las habilidades directivas para ambos sexos.

También se identificó una correlación débil de 0.353 entre el tipo de ocupación y los resultados totales de la evaluación PAMS.

Con base a la variable de número de empleos de igual forma hay correlación positiva aunque la correlación es baja con 0.433, con respecto al total de habilidades directivas.

Dos personas, obtuvieron el percentil superior, un hombre y una mujer, la mujer la característica con la que se relaciona su resultado es con el nivel de estudios, por otro lado al hombre los resultados se atribuyen a la edad en el cuadro 3 se presentan los resultados.

Cuadro 3 Resultados de la evaluación PAMS

Sexo	Puntuación	Edad	Grado máximo de estudios:
Mujer	405	26	Licenciatura
Mujer	406	34	Licenciatura
Mujer	453	33	Posgrado
Hombre	397	42	Licenciatura
Hombre	487	32	Posgrado

CONCLUSIONES

Al respecto de los resultados se realizan las siguientes conclusiones se identifica que a mayor experiencia mayor habilidades por lo que en este estudio la edad si interfirió en los altos puntajes, así mismo a mayor grado de estudios mayor desarrollo de habilidades.

Se observa mayor desarrollo de habilidades directivas en mujeres que en hombres, así mismo se presenta mucha variación en el comportamiento de las mujeres y se puede observar mayor estandarización del comportamiento en los hombres.

En los indicadores que presenta similitudes es en ser conscientes de tener normas y valores que rigen su comportamiento, mantiene relaciones fuertes y confiadas con quien pueden expresar su frustración, realizan actividades diferentes para mantener en equilibrio su vida, manejan retroalimentación positiva y asumen la responsabilidad de sus comentarios, finalmente requieren trabajar en equipo y en grupos fortaleciendo el pensamiento grupal permitiendo la diversidad y la paciencia. Los hombres presenta mayor control de sus emociones, exponen y describen de forma clara y concreta un problema, proponen soluciones lógicas, no negocian con individuos que usan tácticas de negociación bajo presión, evitan usar amenazas,

solo como último recurso intentan reasignar o liberar a un individuo de bajo rendimiento.

Las áreas a reforzar son fortalecer la comunicación con los puestos ascendentes, ya que no suelen pedir recomendaciones o apoyo cuando se encuentran en un problema, implementar un programa de ejercicios para el manejo del estrés y ejercitar la apertura para implementar actividades y retroalimentación que le ayuden a mejorar las habilidades.

Al respecto de las mujeres son abiertas a la autoevaluación, se encuentran más dispuestas a compartir sus creencias y sentimientos, se identifica alta puntuación en la conciencia para recopilar información y tomar decisiones, suelen trabajar bajo presión, así como hacer frente a situaciones ambiguas e inciertas exitosamente, utilizan métodos más eficaces para lograr las tareas y la administración del tiempo como lo son: lista de tareas, recordatorios, planes, etc.

Presentan habilidad para ser empáticas y ocupar mayores estrategias tácticas para ayudar a desarrollar soluciones, animan a la ruptura de reglas informadas en la búsqueda de soluciones creativas.

Las áreas a reforzar son mejorar la comunicación hacia los puestos descendentes y a la hora de discutir los problemas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascorra, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, VII, 60-75
- Boyatzis, R. (1982). Liderazgo. En A. Furnham (ed.), *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press.
- Cummings, T. G. y Worley, C.G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thompson.
- Fleishman, E. A. y Bass, A. R. (1976). *Estudios de psicología industrial y de personal*. México: Trillas.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- House, R. y Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quaterly*, 3, 81-108.
- Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mosley, D., Meggison, L. y García, R. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodríguez-Bailón, R. (2000). *Factores socio-estructurales en la formación de impresiones. Efectos del poder y su legitimidad en la estereotipia y los juicios sociales*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Rodríguez Estrada, M. (1978). *Psicología de la organización*. México: Trillas.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Cámara Mexicana de la Industria y el Comercio, recuperado de <https://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/>

ANÁLISIS CORRELACIONAL DE FACTORES QUE PROVOCAN EL ESTRÉS LABORAL COMO POSIBLE CAUSA DE TRASTORNOS DE SALUD Y BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO EN DOCENTES DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

VALENTÍN INOCENTE JIMÉNEZ JARQUIN¹, JUAN CARLOS NAVARRETE NARVAEZ², OMAR GARCÍA JIMÉNEZ³

RESUMEN

En este trabajo se analizó la correlación de los posibles factores que provocan el Estrés laboral en docentes del Tecnológico Nacional de México con el propósito de determinar las posibles causas de salud y bajo rendimiento académico. Para realizar este análisis se propone la aplicación de un diseño multifactorial que incluye como variable de respuesta el nivel de estrés laboral que presenta una muestra de docentes pertenecientes al Tecnológico Nacional de México y como variables explicativas: La carga mental de trabajo, el control sobre la tarea, conflicto y ambigüedad del Rol, los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales, jornada de trabajo excesiva y promoción y desarrollo profesional. En este avance de la investigación, se aplicó el Cuestionario Breve de Estrés Laboral (BJSQ, por sus siglas en Inglés), diseñado y validado por el Ministerio de Salud y Bienestar Laboral de Japón, a una muestra de docentes de cinco institutos tecnológicos descentralizados ubicados en el Oriente del Estado de México. Se encontró un nivel de correlación alto entre el nivel de estrés laboral y la carga mental de trabajo, jornada de trabajo excesiva y promoción y desarrollo personal, mientras que para los demás factores, el nivel de correlación calculado no fue significativo.

¹ Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México
valentinjimenezjarquin@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México
psicologo.navarrete@gmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México
omar24_ga@yahoo.com.mx

Palabras Clave— Estrés laboral, Salud laboral, Análisis de correlación, Diseño factorial, Estadística multivariada.

INTRODUCCIÓN

Se considera que el estrés laboral afecta negativamente la salud psicológica y física de los trabajadores, y a la eficacia de las entidades para las que trabajan. Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar menos motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; además la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo.

El estrés puede estar ocasionado por problemas domésticos o laborales. Por lo general, los empleadores no pueden proteger a sus empleados contra el estrés originado fuera del trabajo, pero si pueden protegerlos contra el estrés derivado de su actividad laboral. El estrés laboral puede suponer un auténtico problema para la entidad y para sus trabajadores. Una buena gestión y una organización adecuada del trabajo son la mejor forma de prevenir el estrés. OMS (2004). México se encuentra en la séptima posición mundial en la tabla de estrés laboral, según un estudio de Gran Thornton (2011).

Crisis económica, jornadas extenuantes, sobrecarga de labores y rotación de personal son algunos de los factores que provocan ansiedad en los trabajadores y episodios de estrés, mexicana se encuentra en la séptima posición mundial en la tabla de estrés laboral, según un estudio de la firma Grant Thornton International Business Report realizado durante el 2011 a 6,000 empresas.

El estrés era considerado una de las enfermedades profesionales que afectaba particularmente a ejecutivos o a quienes se enfrentaban a la toma de decisiones: hoy se ha extendido sin importar el rango o la edad, dijo Javier Vega Rugerio, académico de la Facultad de Psicología de la UNAM. Moreno (2017).

En esta investigación se pretende determinar las posibles causas de estrés laboral en trabajadores académicos pertenecientes al Tecnológico Nacional de México. La labor académica podría implicar factores negativos que contribuyen a la presencia de estrés laboral.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En 1956, el médico canadiense Hans Selye inicio la investigación del estrés con la publicación de *The stress of life* (El estrés de la vida), un libro de referencia que desvelaba sus décadas de estudio de los efectos del estrés continuado en el cuerpo. Selye creía que el exceso de estrés provoca enfermedades y que los seres humanos cuentan con una fisiología sensible que responde acelerándose frente a las circunstancias estresantes. Años después aparece en la literatura científica a mediados de los años setenta para dar una explicación al proceso de deterioro en los ciudadanos y atención a los usuarios de las organizaciones de servicios (organizaciones de voluntariado, sanitarias, de servicios sociales, educativos, etc.). El primer autor en delimitarlo como un problema de salud vinculado al ejercicio de la actividad laboral fue Freudenberguer (1874), quien la describe como una experiencia de agotamiento, decepción y perdida de interés por la actividad laboral que surge en los profesionales que trabajan en contacto directo con personas en la prestación de servicios como consecuencia del ejercicio diario del trabajo.

El concepto de estrés es utilizado en el lenguaje cotidiano, igual que otros términos relacionados, como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, pero es difícil, incluso para los científicos e investigadores, delimitar claramente de qué estamos hablando y cuál es el significado, el alcance y las consecuencias de estos conceptos. Así, los términos de estrés, ansiedad y miedo se entremezclan en el lenguaje cotidiano e incluso en el lenguaje científico, de forma que su definición es difícil. Son conceptos polisémicos, que describen situaciones y estados psicológicos y psicobiológicos, diferentes pero relacionados entre sí. En forma simplista, el estrés es a veces definido como una condición meramente muscular: "es una rigidez o endurecimiento de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para su funcionamiento normal". Sin embargo es mucho más que eso. El estrés es una respuesta importante, el Dr. en medicina Hans Selye pionero en las investigaciones sobre el estrés, lo define como "una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles)". Esta respuesta es parte normal de la preparación del organismo para el enfrentamiento o para la huida.

Desde el punto de vista de la psicología, el estrés ha sido entendido desde los tres enfoques siguientes (Cano, 2002):

-Como estímulo: El estrés es capaz de provocar una reacción o respuesta por parte del organismo.

-Como reacción o respuesta: El estrés se puede evidenciar en cambios conductuales, cambios fisiológicos y otras reacciones emocionales en el individuo.

-Como interacción: El estrés interactúa entre las características propias de cada estímulo exterior y los recursos disponibles del individuo para dar respuesta al estímulo.

En línea con la anterior definición, La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) postula que el estrés es "el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción". Aunque el estrés si tenga un papel fundamental en el proceso salud- enfermedad, autores como Lazarus y Folkman (1986) afirman que no siempre constituye un proceso negativo en nuestras vidas, ya que dependerá de la valoración que cada sujeto hace del proceso y de su capacidad para controlar la situación y afrontar las consecuencias del estrés. El estrés es un proceso dinámico en el que intervienen variables tanto del entorno como individuales, y aparece cuando la persona evalúa una situación como amenaza. Todas estas formas de definir el estrés muestran la complejidad del fenómeno.

El estrés afecta órganos y funciones de todo el organismo. Los síntomas más comunes son:: depresión o ansiedad, dolores de cabeza, insomnio, indigestión, sarpullidos, disfunción sexual, nerviosismo, palpitaciones rápidas, diarrea o estreñimiento. Uno de los primeros síntomas en aparecer es el nerviosismo, un estado de excitación en el que el sistema nervioso responde de forma exagerada o desproporcionada a estímulos considerados normales.

Se han identificado tres etapas en la respuesta al estrés. En la primera etapa, alarma, el cuerpo reconoce el estrés y se prepara para la acción, ya sea de agresión o de fuga. Las glándulas endocrinas liberan hormonas que aumentan los latidos del corazón y el ritmo respiratorio, elevan el nivel de azúcar en la sangre, incrementan la transpiración, dilatan las pupilas y hacen más lenta la digestión. En la segunda etapa, resistencia, el cuerpo repara cualquier daño causado por la reacción de

alarma. Sin embargo, si el estrés continúa, el cuerpo permanece alerta y no puede reparar los daños. Si continúa la resistencia se inicia la tercera etapa, agotamiento, cuya consecuencia puede ser una alteración producida por el estrés. La exposición prolongada al estrés agota las reservas de energía del cuerpo y puede llevar a situaciones extremas. Ciertos tipos de jaqueca y dolor de cara o espalda, el asma, úlcera péptica, hipertensión, asma y estrés premenstrual, son ejemplos de alteraciones relacionadas con el estrés. Además, el estrés emocional puede causar o empeorar muchos trastornos de la piel, desde picores, cosquilleo y dolor hasta los que producen sarpullido y granos.

El estrés en el entorno laboral es un problema creciente con un costo personal, social y económico notable. En toda situación de estrés en la empresa puede hablarse de la responsabilidad de los directivos y de la propia organización en la medida en la que ésta lo causa o lo facilita, o en la medida en la que no lo detecta a tiempo o no lo remedia. Pero hay una responsabilidad ineludible también que reside en el propio empleado que es quien debe salir de esa situación, buscar asesoramiento, tomar decisiones difícil y emprender cambios importantes en algunas parcelas de su vida, siendo a veces necesario incorporarse a un proceso terapéutico, no siempre fácil ni cómodo y a menudo prolongado. Todo ello requiere un esfuerzo y una perseverancia personal e intransferible. El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. El estrés laboral, según Cano (2002) señala que "hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente". El estrés es una respuesta adaptativa por parte del individuo, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren. Nuestro cuerpo se prepara para un sobreesfuerzo, somos capaces de procesar más información sobre el problema y actuamos de forma rápida y decidida. El problema es que nuestro cuerpo tiene unos recursos limitados y aparece el agotamiento. Desde este punto de vista, puede considerarse al estrés laboral como el factor que desencadena o libera efectos tanto físicos (consecuencias físicas) como psicológicos (consecuencias psicosociales) en los individuos. Además

produce cambios en: la percepción, las respuestas emocionales y afectivas, la apreciación primaria y secundaria, las respuestas de afrontamiento (Peiró, 1992). Según Martínez Selva (2004) surge de un desajuste entre las capacidades del individuo y las exigencias de su trabajo, que puede ser crónico, cuando la persona no puede recuperarse completamente durante el período laboral, o agudo, tratándose entonces de situaciones de corta duración. Sin embargo, en ocasiones es difícil diferenciarlos, ya que sus efectos (psicofisiológicos y/o sociales) pueden ser igualmente duraderos (Peiró & Salvador, 1993).

Se han descrito dos modelos de estrés laboral que han dado origen a numerosas investigaciones. Se trata del modelo demanda-control, propuesto por Karasek y Theorell (1990, citado por Calnan, Wainwright & Almond, 2000) y del modelo esfuerzo y recompensa de Siegrist (Siegrist & Marmot, 2004).

El modelo demanda-control ha sido desarrollado para describir situaciones laborales con estresores crónicos y propone dos aspectos que generan estrés en el trabajo. Por un lado, las exigencias demandantes que se imponen al trabajador, tanto psicológicas como físicas y, por el otro, el escaso control que el individuo puede ejercer sobre éstas, entendido como el grado de libertad que tenga un trabajador para tomar decisiones sobre su tarea y utilizar sus habilidades (Tsutsumi & Kawakami, 2004).

Posteriormente se incorporó un tercer componente, el apoyo social, que, según Calnan et al. (2000) brinda la protección necesaria contra el estrés resultante de un trabajo con demandas excesivas y escaso control. El modelo también predice que altas demandas asociadas a elevada autonomía configuran trabajos que aumentan la motivación y permiten el aprendizaje, generando efectos protectores sobre la salud ya que posibilitan a los individuos desarrollar un mayor rango de estrategias de afrontamiento, aumentando la satisfacción laboral. En general, el control provee la oportunidad de ajustarse a las demandas acorde a las necesidades y circunstancias.

Investigaciones orientadas a verificar empíricamente este modelo han llegado a resultados contradictorios. A su vez, se ha observado que otras variables (no contempladas en el modelo) pueden amortiguar los efectos anticipados por

Karasek, tales como el manejo del tiempo que compensa bajos niveles de autonomía (Peeters & Rutte, 2005) o el optimismo, que modera la relación entre altas demandas y bajo control, llevando a los pesimistas a experimentar más ansiedad y depresión (Totterdell, Wood & Wall, 2006).

Las mayores críticas que ha recibido este modelo se centran en su simplicidad, desde el momento que no incluye aspectos tan importantes como las características personales que pueden llevar a algunos a describir un trabajo como desafiante y estimulante, y a otros como inmanejable y estresante (Calnan et al., 2000). En cuanto a las escalas que evalúan las demandas, se ha observado su falta de discriminación entre demandas cualitativas y cuantitativas (Mikkelsen et al., 2005) y, lo que es más objetable, en algunos casos se han obtenido resultados inconsistentes al probar los efectos combinados de demanda y control (Siegrist & Marmot, 2004). Sin embargo, este modelo es muy popular debido a su sencillez, ya que en lugar de un amplio conjunto de variables sólo se incluyen dos aspectos centrales, lo que facilita el diseño de intervenciones tendientes a mejorar aspectos del trabajo reduciendo la tensión laboral, disminuyendo las demandas o aumentando el margen de decisión (Schaufeli, 1999).

El modelo de esfuerzo y recompensa, propuesto por Siegrist enfatiza la importancia que tiene el trabajo para ofrecer opciones que contribuyan a aumentar la autoeficacia en las personas a través de recompensas materiales, psicológicas y sociales.

El modelo postula que la falta de reciprocidad o percepción de injusticia entre la inversión que el trabajador considera haber realizado para la empresa donde trabaja y los beneficios que obtiene (dinero, aumento de su autoestima o desarrollo de su carrera), generan las consecuencias del estrés. Calnan et al. (2000) sugieren que este modelo está basado en la premisa que si bien el estatus ocupacional provee una oportunidad de incrementar la imagen de uno mismo y la autoeficacia a través del desempeño efectivo del rol, los beneficios psicológicos asociados con el trabajo dependen de una relación recíproca en la cual la inversión del esfuerzo está relacionada con adecuadas recompensas. Este modelo goza de amplia aceptación entre los especialistas ya que coinciden en señalar que la combinación de factores

situacionales o extrínsecos (que hacen al trabajo más demandante) e intrínsecos (como la motivación) provee un indicador más sensible del estrés que, por ejemplo, el modelo demanda-control que sólo considera características objetivas.

Según Slipack (1996, citado en Campos, 2006) existen dos tipos de estrés laboral. El episódico, es aquel que ocurre momentáneamente, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego de que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron; un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando un trabajador es despedido de su empleo. El estrés crónico es aquel que se presenta varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos el estrés no desaparecerá, se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones: Ambiente laboral inadecuado, Sobrecarga de trabajo, Alteración de ritmos biológicos, Responsabilidades y decisiones muy importantes.

Deberá presentar una revisión profunda del tema investigado que muestre teóricamente las aproximaciones que se han tenido sobre el tema investigado y la laguna teórica del tema abordado.

METODOLOGÍA

Para recopilar los datos a analizar, se aplicó el Cuestionario Breve de Estrés Laboral (BJSQ, por sus siglas en Inglés), diseñado y validado por el Ministerio de Salud y Bienestar Laboral de Japón, a una muestra de docentes de cinco institutos tecnológicos descentralizados ubicados en el Oriente del Estado de México.

Las variables explicativas de nuestra investigación serán los factores que podrían provocar estrés laboral en los docentes adscritos al Tecnológico Nacional de México. Se analizaron los siguientes factores incluidos en el instrumento utilizado:

- La carga mental de trabajo. Es el grado de movilización de energía y capacidad mental que el profesional pone en juego para desempeñar la tarea. Ejemplo: tener que preparar 25 sueros llenos de medicación en un horario reducido.

- El control sobre la tarea. Ocurre cuando no se controla la tarea, es decir, cuando las actividades a realizar no se adecuan a nuestros conocimientos. Ejemplo: Han cambiado a un profesional de puesto de trabajo, y ha sido trasladado a un servicio de nefrología, cuando resulta que los cinco últimos años ha trabajado en la unidad de cardiología. No controla la tarea a realizar y no se atreve a tomar las iniciativas adecuadas por temor a la falta de conocimientos y atención que requieren este tipo de pacientes.
- Conflicto y ambigüedad del Rol. Ocurre cuando hay diferencias entre lo que espera el profesional y la realidad de lo que le exige la organización. Puede haber conflictos como por ejemplo recibir órdenes contradictorias de un responsable de área o cuando los deseos y metas no se corresponden con lo que realmente estamos haciendo. Cuando no se tiene claro lo que se tiene que hacer, los objetivos del trabajo y la responsabilidad inherente que conlleva, nos puede estresar de forma importante.
- Tiempos de descanso: Las jornadas de trabajo podrían tener tiempos de descanso muy cortos o nulos, que podrían incidir en el nivel de estrés laboral.
- Las relaciones interpersonales: Por ejemplo, sentirse observado-criticado por los compañeros, las dificultades de comunicación. Piénsese en un profesional desequilibrado emocionalmente que hace la vida imposible a todos sus compañeros. Es una fuente continua de estrés. Por el contrario, cuando existe buena comunicación interpersonal y cuando se percibe apoyo social y de la organización, se amortiguan los efectos negativos del estrés laboral sobre nuestra salud.
- La jornada de trabajo excesiva: Podría producir desgaste físico y mental e impide al profesional hacer frente a las situaciones estresantes. Por ejemplo una jornada nocturna puede ser más larga que una de mañana o tarde y por tanto al final de la jornada, el profesional se encontrará más agotado y su capacidad física y mental puede verse disminuida.
- Promoción y desarrollo profesional. Si las aspiraciones profesionales no se corresponden con la realidad por falta de valoración de méritos, se puede generar una profunda frustración apareciendo el estrés.

- El clima laboral: Podría verse afectado por el estilo de gestión de los directivos y por lo tanto es uno de los ámbitos de actuación de la empresa que puede influir, hasta cierto punto, en la satisfacción laboral y en prevenir o aliviar el nivel de estrés de los trabajadores.

La hipótesis general de trabajo es que existe una fuerte correlación entre cada uno de las variables explicativas del nivel de estrés laboral que presentan los docentes encuestados.

En este primer acercamiento de la investigación se tomó una muestra de 50 docentes pertenecientes a 5 institutos Tecnológicos Descentralizados ubicados en el Oriente del Estado de México. Para determinar el tamaño de la muestra, retomamos la recomendación de Bandalos y Boehm-Kaufman (2009), quienes demuestran, mediante un proceso de simulación que en cualquier proceso de análisis estadístico factorial, incluyendo el análisis de componentes principales, una muestra representativa debe incluir una cantidad de elementos mínima de 5 veces más que el número de variables a analizar.

Para realizar el análisis correlacional se propone la aplicación de Análisis de Componentes Principales ACP (Pearson, 1901; Hotteling, 1933). Este método consiste en encontrar nuevas variables y_i no correlacionadas denominadas componentes principales, mediante combinaciones lineales de las variables originales x_i . En nuestro caso, estas variables representan los factores que inciden en el nivel de estrés laboral. Los componentes principales deben cumplir las siguientes condiciones.

- Las variables originales y los componentes principales deben ser no correlacionados, esto es: $cov(x_i, y_i) = 0$ para $i \neq j$
- Los componentes deben ordenarse de acuerdo a la magnitud de su varianza, primero el componente de mayor varianza, es decir: $var(y_1) \geq var(y_2) \geq \dots \geq var(y_m)$

Los pasos para llevar a cabo el ACP son los siguientes:

1. En primer lugar es necesario contar con una serie de datos acerca de los factores a estudiar, que corresponden a las observaciones de la muestra de 50 profesores encuestados. Esta serie de datos es considerada la matriz

original. La tabla 1 muestra la estructura de la matriz de datos, donde $P = \{P_1, P_2, P_3 \dots P_i \dots P_n\}$ es el conjunto de profesores encuestados y $V = \{V_1, V_2, V_3 \dots V_i \dots V_m\}$ el conjunto de variables. El dato en la intersección x_{ij} representa la respuesta del profesor encuestado P_i en la variable V_j , donde $n = 210$ y $m = 21$

Tabla 1: La estructura de la matriz de datos original.

		PROFESORES ENCUESTADOS						
		P_1	P_2	P_3	...	P_i	...	P_n
Variables	V_1							
	V_2							
	V_3							
	...							
	V_j						x_{ij}	
	...							
	V_m							

Fuente: Elaboración propia

- El segundo paso consiste en calcular los coeficientes de correlación de cada par de series de datos correspondientes a cada variable. Para calcular los coeficientes de correlación se utiliza la ecuación 1, posteriormente se construye la matriz de correlaciones A.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \text{ con } a_{jk} = r(V_j, V_k) = \frac{\text{cov}(V_j, V_k)}{s(V_j) s(V_k)} \quad (1)$$

Donde

$r(V_j, V_k)$ es el coeficiente de correlación de la serie de datos correspondiente a la variable V_j y la serie de datos correspondiente a la variable V_k

$\text{cov}(V_j, V_k)$ es la covarianza de la serie de datos correspondiente a la variable V_j y la serie de datos correspondiente a la variable V_k

$s(V_j)$ es la desviación estándar de la serie de datos correspondiente a la variable V_j

$s(V_k)$ es la desviación estándar de la serie de datos correspondiente a la variable V_k

La covarianza de cada par de variables se calcula mediante la ecuación 2 y la desviación estándar de cada variable con la ecuación 3

$$cov(V_j, V_k) = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)(x_{ik} - \bar{x}_k)}{n} \quad \text{para } n = 50 \quad (2)$$

$$s(V_j) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n - 1}} \quad \text{para } n = 50 \quad (3)$$

Donde

x_{ij} es el dato del profesor encuestado P_i en la variable V_j

x_{ik} es el dato del profesor encuestado P_i en la variable V_k

\bar{x}_j es la media de la serie de datos correspondiente a la variable V_j

\bar{x}_k es la media de la serie de datos correspondiente a la variable V_k

3. Encontrar los valores propios y vectores propios de la matriz de correlaciones. Los valores propios son las varianzas de las nuevas variables, componentes principales, ordenados de manera descendente y los elementos de los vectores propios muestran el nivel de explicación de cada variable original a cada componente principal. Se elige el número deseado de componentes principales, tomando los de mayor varianza. Los valores propios se obtienen mediante la ecuación 4, de la siguiente manera:

Sea λI el conjunto de valores propios de la matriz de correlaciones A , si existe un vector propio $\varphi \neq 0$ tal que:

$$\begin{aligned} A\varphi &= \lambda I\varphi \\ A\varphi - \lambda I\varphi &= 0 \\ (A - \lambda I)\varphi &= 0 \end{aligned} \quad (4)$$

Donde:

A es la matriz cuadrada de covarianzas de tamaño $n \times n$,

φ es un vector propio de A ,

λI es la diagonal de valores propios de A

Con la condición $\varphi \neq 0$.

Ya que $\varphi \neq 0$, para que se cumpla $(A - \lambda I) \varphi = 0$, $(A - \lambda I)$ debe ser igual a cero, entonces su determinante será igual a cero, esto es:

$$\det(A - \lambda I) = 0.$$

En primer lugar es necesario restar la diagonal λI a la matriz de correlaciones A .

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \text{ y } \lambda I = \begin{bmatrix} \lambda_1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_2 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \ddots & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_n \end{bmatrix}$$

De donde

$$A - \lambda I = \begin{bmatrix} a_{11} - \lambda_1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} - \lambda_2 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} - \lambda_n \end{bmatrix}$$

Posteriormente, encontrar el determinante $\det(A - \lambda I)$, el cual resultará en un polinomio de grado n , expresado en la ecuación 5. Finalmente, igualar el polinomio a cero y resolver con incógnitas λ_j ; las soluciones de la ecuación son los valores propios λ_j de la matriz A , la cual tendrá m valores propios, 21 en este caso.

$$\det(A - \lambda I) = a\lambda_1^m + b\lambda_2^{m-1} + c\lambda_3^{m-2} \dots + y\lambda_m + z = 0 \quad (5)$$

Posteriormente, conociendo los valores propios λI , los cuales representan una raíz de la ecuación 5; se resuelve el sistema $(A - \lambda I) \varphi = 0$, obtenido de la ecuación 4, para cada λ_j elegida, con incógnitas φ , cuyos elementos serán un vector propio de A . Se puede tomar el número de componentes principales elegido por el investigador, se recomienda tomar los componentes con varianza > 1 .

RESULTADOS

Se analizó el nivel de correlación de 8 variables explicativas V_i del nivel de estrés laboral en una muestra de 50 docentes pertenecientes al Tecnológico Nacional de México $P = \{P_1, P_2, P_3 \dots P_{50}\}$

Las variables incluidas en el modelo para el análisis son: V_1 La carga mental de trabajo, V_2 El control sobre la tarea, V_3 Conflicto y ambigüedad del Rol, V_4 Tiempos de descanso, V_5 Las relaciones interpersonales, V_6 La jornada de trabajo excesiva, V_7 Promoción y desarrollo profesional y V_8 El clima laboral.

Se obtuvieron datos de las respuestas obtenidas de cada reactivo perteneciente a cada variable en escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa un nivel bajo de la condición y 5 el nivel más alto de presencia de la condición. Se calcularon los promedios de cada una de las variables para cada profesor de la muestra. En la tabla 2 se muestra una sección de la matriz de datos originales que contiene los promedios de cada profesor en cada variable.

Tabla 2. Matriz de datos originales.

		VARIABLES EXPLICATIVAS							
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
PROFESORES	P1	3.74	2.97	3.95	4.79	3.38	3.20	4.48	3.74
	P2	3.50	3.47	4.36	3.80	4.54	3.48	3.99	3.87
	P3	3.96	2.85	3.43	4.27	3.08	3.69	3.92	3.88
	P4	3.22	3.70	3.64	3.81	3.43	3.49	2.62	2.86
	P5	4.66	2.79	2.92	3.96	3.42	3.35	4.40	2.71
	P6	3.35	3.94	3.06	4.24	4.24	2.96	3.79	3.32
	P7	3.96	3.12	3.33	3.33	2.89	2.22	3.26	3.86
	P8	3.79	2.95	1.92	3.73	3.53	3.79	3.37	3.85
	P9	3.30	3.44	3.24	3.47	3.73	3.81	3.61	3.47
	P10	3.11	4.29	2.45	3.30	3.22	3.55	3.55	3.71
	...								
	P48	3.74	3.80	3.01	3.00	4.02	3.46	3.92	3.98
	P49	3.40	4.17	3.27	4.65	2.52	2.73	3.33	2.95
	P50	3.40	3.27	3.18	3.15	3.33	4.47	2.94	3.50

Fuente. Elaboración propia.

Posteriormente se calcularon los coeficientes de correlación de cada par de variables. En la tabla 3 se muestra la matriz de correlaciones A .

Tabla 3. Matriz de correlaciones

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
V1	1.00	0.03	0.04	0.91	0.05	0.88	-0.09	0.00
V2	0.03	1.00	0.89	0.08	0.07	0.03	0.04	0.09
V3	0.04	0.89	1.00	0.10	0.04	0.06	0.01	0.05
V4	0.91	0.08	0.10	1.00	-0.13	0.98	-0.45	-0.22

V5	0.05	0.07	0.04	-0.13	1.00	0.04	-0.01	0.99
V6	0.88	0.03	0.06	0.98	0.04	1.00	-0.55	-0.05
V7	-0.09	0.04	0.01	-0.45	-0.01	-0.55	1.00	0.09
V8	0.00	0.09	0.05	-0.22	0.99	-0.05	0.09	1.00

Elaboración propia

Se realizó el análisis de componentes principales en Minitab, en la tabla 4 se muestra el reporte obtenido del programa, el cual denomina las variables C1, C2...C8, equivalentes a $V_1, V_2, V_3 \dots V_8$.

Análisis de componente principal: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8

Análisis de los valores y vectores propios de la matriz de correlación

Tabla 4. Reporte del análisis de componentes principales en Minitab

Valor propio	3,0821	2,1335	1,8600	0,9243	0,0400	0,0018	0,0008	0,0002
Proporción	0,383	0,265	0,231	0,114	0,000	0,000	0,000	0,000
Acumulada	0,383	0,648	0,879	0,994	0,999	0,999	0,999	1,000
	Variable	PC1	PC2	PC3	PC4			
	C1	0,500	-0,057	0,020	-0,002			
	C2	0,062	0,501	-0,093	0,026			
	C3	0,076	0,486	-0,036	0,054			
	C4	0,567	-0,025	0,004	-0,087			
	C5	-0,060	0,005	0,533	0,063			
	C6	0,561	-0,031	0,017	-0,028			
	C7	-0,097	0,048	-0,076	0,878			
	C8	-0,010	0,003	0,474	0,040			

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que de las 8 variables analizadas se obtienen 4 componentes principales denominados PC_1, PC_2, PC_3, PC_4 , debido a que prácticamente el 100% de la varianza global se explica con estos cuatro componentes, de la siguiente manera:

- El componente principal PC_1 acumula el 38.3% de la varianza global, y como puede observarse, se integra por las variables V_1 : La carga mental de trabajo, el cual obtiene un valor propio de 0.50, es decir, esta variable explica al componente en 0.50, V_4 : Tiempos de descanso, con una ponderación de 0.567 y V_6 : La jornada de trabajo excesiva, con un valor propio de 0.561. Esto quiere decir que estas tres variables están fuertemente correlacionadas y pueden integrarse en un solo componente que podría representar una variable explicativa del nivel de estrés laboral en los docentes. Los

coeficientes de correlación encontrados fueron los siguientes $r(V_1, V_4) = 0.91$, $r(V_1, V_6) = 0.88$ y $r(V_4, V_6) = 0.98$

- El componente principal PC_2 acumula el 26.5% de la varianza global, y se integra por las variables V_2 : El control sobre la tarea, con ponderación de 0.501 y V_3 : Conflicto y ambigüedad del Rol, con valor propio de 0.486. Es decir, estas dos variables presentan coeficientes de correlación positivos y significativos, pueden integrarse en un solo componente que podría representar la segunda variable explicativa del nivel de estrés laboral en los docentes. Se calculó el siguiente coeficiente de correlación para este par de variables $r(V_2, V_3) = 0.89$
- El tercer componente principal PC_3 acumula el 23.1% de la varianza global, y se integra por las variables V_5 : Las relaciones interpersonales, con ponderación de 0.533 y V_8 : El clima laboral, con ponderación de 0.474. Estas dos variables presentan un coeficiente de correlación significativo $r(V_5, V_8) = 0.99$ e integran la tercera variable explicativa del fenómeno.
- Finalmente, el último componente principal PC_4 , con el 11.4% de la varianza acumulada, se compone de una única variable V_7 : Promoción y desarrollo profesional, con ponderación de 0.878, la cual no presenta correlación significativa con ninguna de las otras variables y podría agregarse de manera individual al método de estudio del estrés laboral.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este avance de la investigación se propone la aplicación del método multi factorial Análisis de Componentes Principales para estudiar el nivel de correlación de 8 variables explicativas del de estrés laboral en docentes pertenecientes al Tecnológico Nacional de México. Se tomó una muestra de 50 docentes pertenecientes a cinco institutos tecnológicos ubicados en el Oriente del Estado de México. Las variables analizadas son V_1 La carga mental de trabajo, V_2 El control sobre la tarea, V_3 Conflicto y ambigüedad del Rol, V_4 Tiempos de descanso, V_5 Las relaciones interpersonales, V_6 La jornada de trabajo excesiva, V_7 Promoción y desarrollo profesional y V_8 El clima laboral.

Se concluye que las variables V_1 , V_2 y V_3 están fuertemente correlacionadas y componen una variable explicativa del nivel de estrés laboral, la segunda variable explicativa se compone de las variables V_2 y V_3 , la tercera variable incluye V_5 y V_8 y la variables V_7 no presenta correlación significativa con las demás variables.

En avances futuros de la investigación se diseñará un instrumento alternativo simplificado para analizar el nivel de estrés laboral, tomando como base los resultados obtenidos en este avance y se aplicará a una muestra representativa de docentes del Tecnológico Nacional de México, con el propósito de diagnosticar la presencia de niveles altos de estrés en los docente y determinar sus causas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias F, (2006), El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica, Caracas, Episteme.
- Arias Galicia F., González Zermeño M. E., (2009), Estrés, agotamiento profesional (burnout) y salud en profesores de acuerdo a su tipo de contrato. Ciencia & Trabajo.
- Barbosa Ramírez L. C., Muñoz Ortega M. L., Rueda Villamizar P. X., & Suarez Leiton K. G., (2009), Síndrome de Burnout y estrategias de afrontamiento en docentes universitarios. Revista Iberoamericana de Psicología; Ciencia y Tecnología. 2(1).
- Bolaños E., (2012) Muestra y muestreo - UAEH
- Chiavenato Idalberto, (2011), Administración del recursos humanos. McGraw-Hill. Colombia El capital humano de las organizaciones. Novena edición
- Comín Anadón E., de la Fuente Albarrán I., García GalveA., (1999), El Estrés y el Riesgo para la Salud, MAZ Departamento de Prevención, España, n° 11.
- Davidoff, L., (2003) Introducción a la psicología. 3a edición. McGraw-Hill
- Delgado Díaz D., (2012), Introducción a la gastronomía, ALIAT UNIVERSIDADES, 1ra. Edición.
- Galván Bonilla M. A., (n. d.), ¿Qué es la calidad de vida?, Consultado el 15 de Diciembre del 2017, <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n2/m2.html>
- Gil-Monte P., (2004) El Síndrome de Quemarse por el Trabajo. (Burnout) Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Pirámide
- Granados I., (2011), Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. Perú, Vol. 14
- Hernández R, Baptista M y Fernández C, (2010), Metodología de la investigación, 5ª ed. México, Mc.Graw-Hill.
- Hotteling, H. (1933). Analysis of a Complex of Statistical Variables Into Principal Components. Journal of Educational Psychology , 498-520.
- Kasper, D. Fauci, A. Hauser, S. Longo, D. Jameson, J.L. y Loscalzo, J. (2016) Harrison Principios de Medicina Interna. 19 edición.
- LekaS., GriffithsA., CoxT., (2004), La Organización del trabajo y el estrés, Serie protección de los trabajadores, N° 3, Biblioteca de la OMS.
- Lina S., Mejía López, Hernández LópezR., Mejía CastilloS. E., (2013), Cocina y arte: la doble significación de la gastronomía, Culinaria, revista virtual especializada en gastronomía, (6), UAEM.
- López Moreno K., (2017), Enfermedad que no distingue rango, El economista.
- Muñoz C, (2011), Como elaborar y asesorar una investigación de tesis, Pearson Educación, México, 2da. Edición.

- Ochoa C., (2015) El muestreo ¿Qué es y porque funciona?, Netquest
- Palmero F., Fernández, E., Chóliz M., Martínez F..(2002) Psicología de la motivación y la emoción. España. McGraw-Hill
- Pearson, K. (1901). On Lines and Planes of Closest Fit to Systems of Points in Space. Philosophical Magazine , 559-572.
- Pereda, S. Berrocal, F. Alonso, M. A. (2010) Psicología del trabajo.
- Preso E., Salanova M., Schafeuli W., (2000), NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo (III): instrumento de medición, Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Raya A. F., Moriana j. A., Herruzo J., (2010) Relación del Síndrome de Burnout y el patrón de conducta tipo A en profesores. (Spanish), Ansiedad y Estrés, 16(1).
- Rodríguez A, (2003) Administración de la calidad. Universidad Autónoma de Chihuahua. Facultad de Ciencias Agrotecnológicas. México
- Rodríguez García C., Oviedo Zúñiga A. M., Vargas Santillán M. D., Hernández Velázquez V., & Pérez Fiesco M. D., (2009), Prevalencia del Síndrome de Burnout en el personal de enfermería de dos Hospitales del Estado de México, (Spanish), Fundamentos en Humanidades.
- Rodríguez Martin M., (1989), El estrés en el ámbito laboral (El estrés y sus causas), Gabinete Confederal de Seguridad y Salud Laboral, Madrid, n° 13.
- Salkind N, (1999), 1998 Métodos de la Investigación, 1-3ª ed., México, Prentice Hall.
- Sánchez Chávez E., (2012), Síndrome de Burnout en Docentes de una Institución de Educación Media Superior, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo,
- Scott O, Lilienfeld, Steven Jay Lynn, Laura L. LNamy, Nancy J. Woolf (2011), Psicología. Una introducción, España, Pearson Educación S. A.
- Sola Mendoza J., (2005), Introducción a las ciencias de la salud, México, 4ª edición.
- Urzúa A., Caqueo A., (2012), Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. Chile.

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO COMO COMPETENCIA GENÉRICA EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE LA PLAYA DE CHACHALACAS MUNICIPIO DE ÚRSULO GALVÁN, VER.

BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ¹, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA², JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA³

RESUMEN

Actualmente en las organizaciones, la conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos (Gómez, 2003), el trabajo en equipo no solo produce mejoras individuales y organizacionales, sino que también interviene en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente, además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento.

Por otro lado, las competencias son conocimientos fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presente las aptitudes y los rasgos de personalidad (Levy-Leboyer, 1997).

Este artículo pretende mostrar el valor de las competencias genéricas, como la capacidad de trabajo en equipo en el Sector Empresarial.

Palabras Clave: Competencia, Competencia genérica, Trabajo en Equipo.

ABSTRACT

Currently in organizations, behavior and group values are directly involved in the fulfillment of their mission, vision and strategic objectives (Gómez, 2003), teamwork not only produces individual and organizational improvements, but also intervenes

¹ Brissa Sánchez Domínguez, Tecnológico Nacional de México, catedrático del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Veracruz, México. b.sanchez@itursulogalvan.edu.mx

² Rosalía Janeth Castro Lara, Tecnológico Nacional de México, catedrático del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Veracruz, México. r.castro@itursulogalvan.edu.mx

³ José Adrián Romero Peña, Tecnológico Nacional de México, catedrático del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Veracruz, México. a.romero@itursulogalvan.edu.mx

in the improvement of Services, both quantitatively and qualitatively, also facilitate better information and knowledge management.

On the other hand, the competences are knowledge fruit of the experience, but that are acquired on condition that the aptitudes and the personality traits are present (Levy-Leboyer, 1997).

This article aims to show the value of generic skills, such as the ability to work in a team in the Business Sector.

Keywords: Competition, generic competence, Teamwork

INTRODUCCIÓN

La educación superior se enfrenta constantemente a los desafíos que representan preparar a los estudiantes para la sociedad del conocimiento y poder así incrementar su empleabilidad. El sistema de formación necesita, por tanto, centrarse en proporcionar una base consistente de competencias también genéricas donde enmarcar no sólo la capacidad de innovar sino también la capacidad de adaptarse de forma rápida y eficaz a los cambios utilizando y actualizando constantemente las competencias requeridas en su vida laboral.

Una competencia supone la integración de una serie de elementos (conocimientos, técnicas, actitudes, procedimientos, valores) que una persona pone en juego en una situación problemática concreta demostrando que es capaz de resolverla. (Sánchez & Ruiz, 2011).

La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo.

De acuerdo con (Rahman, Molina & Parra, 2006), las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos.

Dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo. (Chávez & Hernández, 2012).

El trabajo en equipo es la competencia transversal más solicitada por los empleadores y, además, los recién egresados reconocen que es la más utilizada en el desempeño diario del puesto de trabajo, según confirman numerosas investigaciones cuantitativas de carácter general. (Gómez & Gras, 2003); (Pastor, 2005); (Fundación Universidad Carlos III, 2005); (Informe Reflex, 2007)

Es por eso que tanto empleadores como recién egresados difieren en la concepción de esta competencia. Los estudiantes identifican el trabajo en equipo con el trabajo en grupo en tanto que para los empleadores significa algo más que una simple suma de esfuerzos.

DESARROLLO

De acuerdo con Fainstein, 1997 en la Gestión de Equipos Eficaces se define que "Un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados".

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad. (Torrelles, Coiduras, Isus & Cela, 2011)

Acosta, Salanova & Llorens, 2011 proponen una serie de condiciones que deben darse entre los miembros del equipo:

- Una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos
- Que los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles
- Una relación de confianza, no forzosamente de amistad
- Una confianza que les permita delegar en la competencia del compañero y dividir su trabajo sabiendo que “el otro” cumplirá su parte.

Debemos, por tanto, puntualizar, que “equipo de trabajo” no es lo mismo que “trabajar en equipo”, pues si en el primer caso nos referimos a una unidad específica para un trabajo correcto, en el segundo caso no referimos a un estilo o forma de trabajar de un grupo o equipo.

Trabajar en equipo, es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo. Se privilegia la interdependencia activa, consciente y responsable de sus miembros, lo cual los integra en asumir la misión del equipo como propia.

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

Dentro de una organización de trabajo, las personas ocupan posiciones laborales concretas y forman parte de diferentes grupos, a partir de los que se configura un entramado social, que atribuye a distintos requisitos de papeles o roles a las personas.

Para diferenciar los distintos roles que las personas pueden representar dentro de los equipos de trabajo, tales como:

- Rol funcional, hace referencia a la distribución de tareas y responsabilidades dentro del equipo.
- Rol de equipo, hace referencia a los procesos de desarrollo e interacción del equipo en su conjunto.
- Rol natural, son aquellos que resultan más familiares para la persona y que habitualmente coinciden con las preferencias de la persona.
- Rol evitado, se presenta cuando las personas tienden a descartar algunos comportamientos.

Algunos ejemplos de roles son los siguientes:

- Roles orientados a la acción: Impulsor, Implementador y Finalizador.
- Roles orientados a las personas: Coordinador, Cohesionador e Investigador de Recursos.

- Roles cerebrales: Cerebro, Monitor evaluador y Especialista.

(Acosta, Salanova & Llorens, 2011)

La competencia de Trabajo en equipo, se define como la capacidad de integrarse en grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Los siguientes aspectos psicosociales potencializan esta competencia:

- Capacidad de integración. La integración ha de comportar una confluencia de sinergias regidas por un principio de efectividad, ya que los objetivos del equipo son más que la simple suma de objetivos individuales.
- Comunicación interpersonal. La consecución de los objetivos del equipo se verá condicionada no sólo por la capacidad de compartir conocimientos, sino también por la predisposición a escuchar y aceptar otros puntos de vista.
- Empatía. Los equipos de trabajo deben alcanzar un nivel óptimo de confianza y cohesión para su correcto funcionamiento. Para ello no es suficiente una integración mecánica de los individuos, sino que las distintas habilidades personales deben ser compatibles.
- Capacidad para conseguir conservar el conocimiento. Capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales para la potenciación del conocimiento grupal, así como el reconocimiento de las metas grupales.
- Responsabilidad y compromiso. El individuo debe responsabilizarse de las tareas encomendadas por el equipo y comprometerse con el resultado del trabajo grupal.
- Toma de decisiones y gestión del tiempo. Para que el equipo funcione eficazmente sus componentes deben dominar los procesos de toma de decisiones y la temporalización de los objetivos.

En un sentido más específico, la consecución de esta competencia para un perfil de recién egresado se optimiza con las siguientes habilidades:

- Reconocimiento de roles. En todo equipo de trabajo se conjugan diferentes roles. El recién licenciado ha de ser capaz de reconocerlos y de adaptarse al que se le asigne.
- Reconocimiento de liderazgo. Con frecuencia, el liderazgo es uno de los requisitos que garantiza el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo.

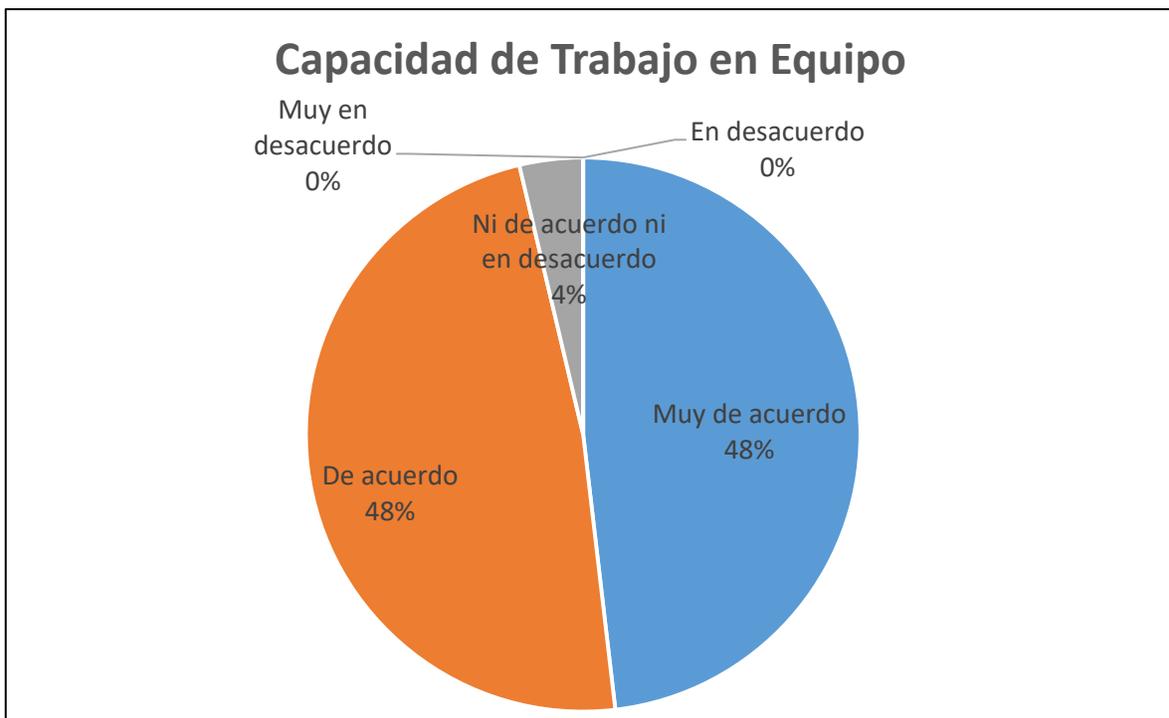
Difícilmente este rol recaerá en el recién licenciado, pero se espera de él la capacidad de reconocerlo y aceptarlo.

- Respeto al equipo. En la etapa de incorporación es importante que el egresado manifieste un especial respeto hacia los restantes integrantes del equipo. Aunque esta característica puede parecer evidente, los empleadores la tienen muy en cuenta. Barraycoa, J., & Millet, O. L. (2010).

Las competencias genéricas se definen cómo la base común de la profesión o las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren respuestas complejas. (Hernández y Cortés, 2008).

A continuación, detallaremos la encuesta que se realizó a 35 empresas del Sector Empresarial de la Playa de Chachalacas Municipio de Úrsulo Galván, Ver., donde se muestra la importancia de la contratación de personal que tenga la Competencia Genérica Capacidad de Trabajo en Equipo.

RESULTADOS



La gráfica anterior muestra que el 48% de las empresas están Muy de acuerdo en que la competencia genérica Capacidad de Trabajo en Equipo es importante en la contratación de personal, aunado a esto, otro 48% de las empresas está De acuerdo

de que la misma competencia es importante y solamente un 4% de las empresas opinan que es indiferente que tengan o no esta competencia, cabe destacar que ninguna empresa opinó estar En desacuerdo o Muy en desacuerdo con esta competencia.

CONCLUSIONES

Podemos confirmar lo visto en este trabajo acerca de la competencia genérica Capacidad de Trabajo en Equipo, es muy importante en las empresas dado que el 96% de todas las empresas consideraron estar Muy de acuerdo o De acuerdo en que esta competencia debe considerarse para la contratación de personal en el Sector Empresarial de la Playa de Chachalacas, Municipio de Úrsulo Galván, Ver.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*,
- Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión.
- Buenahora, M. E. (2002). El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias. *Aquichan*, 2(1), 44-48.
- Figueras, M. T. B., & Garuz, J. T. (2016). Educación superior y competencias para el empleo. El punto de vista de los empresarios 1/Higher education and employment related skills. The point of view of employers. *Revista Complutense de Educación*, 27(3), 1211.
- Fernández, F. G., & Borjas, A. E. C. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión gerencial*, (1), 45-58.
- Barraycoa, J., & Millet, O. L. (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. *Vivat Academia*, (111), 66-70.
- Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6), 0-0.
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011#cargo
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *IESE Business School*, 3, 1-8.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, (33), 140-161.
- Sánchez, A. V., & Ruiz, M. P. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 147-170.
- Hernández, A. R., & Cortés, K. R. (2008). La organización para la cooperación y el desarrollo económico, OCDE, Y la definición de competencias en educación superior: el caso de México. *Educere*, 12(43), 751-758.
- Fainstein, H. N. (2003). El trabajo en equipo en las organizaciones. *Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento*, 1-12.
- Fainstein, H. N. (1997). *La gestión de equipos eficaces: organizaciones del siglo 21*. Macchi.
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344.

Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125-134.

TELETRABAJO COMO ALTERNATIVA LABORAL

ALDO RAFAEL MORALES AGUILAR¹, ABRAHAM FRIDSTEIN FLORES², ISABEL LIRA VÁSQUEZ³, ZULEMA
OLGUÍN JÁCOME⁴

RESUMEN:

El objetivo del presente tema, es indagar sobre las ventajas que tiene la implementación del modelo de *“Teletrabajo como nueva alternativa laboral”* para el sector empresarial del siglo XXI, los beneficios que representa para el área de recursos humanos y algunas otras áreas que se ven involucradas. Además, se hablará de las consecuencias positivas que traería con ello para la sociedad en general. El Teletrabajo aumenta la productividad, ya que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y que tiene un balance entre su vida laboral y personal tiende a ser más productivo, contribuyendo al desarrollo de talentos y habilidades de los empleados.

Palabras clave: Teletrabajo, ventajas, sector empresarial, recursos humanos, productividad, desarrollo de talentos, habilidades, empleados.

ABSTRACT:

The objective of this topic to inquire about the advantages of the implementation of the *“Telecommuniting as a new labor alternative”* model for the business sector of the 21st century, the benefits that it represents for the area of human resources and some other areas that are seen involved in addition, we will talk about the positive consequences that it would bring to society in general. Telecommuniting increases productivity, since a worker focused on achieving defined goals and having a balance between his work and personal life tends to be more productive, contributing to the development of employees' talents and skills.

1 Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. aldo_morales21@outlook.com

2 Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. afridstein@hotmail.com

3 Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec. cpisalira@hotmail.com

4 Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec

Keywords: Telecommuniting, advantages, business sector, human resources, productivity, talent development, abilities, employees.

INTRODUCCIÓN

En el México actual, la gran mayoría de los trabajadores pasan en promedio un total de 1944 horas anuales en sus centros laborales.

El termino teletrabajo nace en el año 1972, descrito por primera vez por el Jack Nilles, quien en ese momento se encontraba trabajando de forma remota en un sistema de comunicación para la NASA, dando a conocer que se encontraba realizando teletrabajo, declaración que logró captar la atención de todos. (Telecom, 2019).

Según la oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos de América, en 2009 más de 100,000 empleados federales laboraban con el referido sistema, fue entonces que en el año 2010, el gobierno de los Estados Unidos aprobó la Ley de mejora del teletrabajo, con el objetivo de hacer más seguro y efectivo este modelo de trabajo para los empleados federales. (Telecom, 2019).

El uso de la microelectrónica y de la tecnología de la comunicación en el teletrabajo ha propiciado que los teletrabajadores ya no tengan que estar forzosamente concentrados en un espacio de trabajo determinado, ya que las máquinas de hardware y la tecnología del software y de la transmisión de datos y voz no imponen necesariamente la concentración espacial de los trabajadores para la producción en las empresas. Esto afecta claramente a la concepción del «puesto físico de trabajo» tradicional y a los derechos y deberes asociados al mismo. (Eraso, 2002).

En la actualidad, el progreso de las tecnologías hace mucho más fácil que cada vez más empresas consideren el empleo a distancia, sin que esto impida la interacción entre el empleado y el empleador o incluso entre los mismos compañeros de trabajo

DESARROLLO

IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO

Antes de hacer referencia sobre la importancia del capital humano para la prosperidad de una organización, es menester comenzar por conceptualizar el

término del mismo; de manera general se puede decir que, el **capital humano** es la suma de los conocimientos y habilidades que es capaz de aportar un individuo con el fin de lograr los objetivos de una empresa u organización, en ese sentido, es una obviedad mencionar que la medición de resultados de dicho factor será de manera cualificada, a diferencia de otras áreas de la organización, las cuales se evalúan con base en cantidades de logros o producción, obteniendo un valor cuantificable.

El papel del recurso humano ha venido evolucionando en las últimas décadas, adquiriendo mayor valor y formando parte fundamental de la estructura de las empresas, estando al mismo nivel de importancia de *recursos financieros* y *recursos materiales*, incluso se podría decir que, si se cuenta con un buen factor humano, la empresa podría salir de alguna debacle en la que él los recursos financieros y materiales estuvieren débiles; en virtud de lo anterior, se debe reconocer que los trabajadores son el recurso de mayor valor para una empresa, puesto que su desempeño es crucial para lograr los objetivos de la misma, en consecuencia, es importante concientizar a los líderes empresariales para que impulsen el desarrollo de su capital humano, y de esta forma contar con bases sólidas para lograr la estabilidad de la organización.

El **teletrabajo** busca realzar el valor del capital humano, permitiendo que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones desde cualquier punto donde se encuentren y tengan las facilidades para hacerlo, confiando en el profesionalismo y habilidades de cada uno, sin tener la necesidad de que tengan a un supervisor cuestionando en todo momento su labor.

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Para fortalecer a la empresa, es necesario contar con un buen equipo de trabajo, esto comienza desde la etapa de selección del talento; cuando un individuo acude a una entrevista, en busca de una oportunidad laboral, es imperante para el entrevistador, captar si el postulante aportará algo especial a la organización, o si su interés es únicamente económico, si el individuo argumenta un motivo por el cual

quiere formar parte de la empresa o institución, contará mucho para considerar otorgarle el puesto vacante.

Una que vez que el trabajador se encuentra en funciones, es tarea del jefe de área o en su caso del gerente de Recursos Humanos, detectar las fortalezas y debilidades del empleado, con el objeto de impulsarlo a seguir capacitándose en las áreas poco desarrolladas y así también aprovechar aquellas en las que tiene buen desempeño.

La retención del talento es pieza fundamental para lograr un equipo de trabajo sólido, y esto se logra cuando la organización no solo se enfoca en el desarrollo de su capital humano dentro del centro laboral, sino cuando se le impulsa a desarrollarse en los distintos ámbitos de su vida, como pasar tiempo con su familia o impulsarlo a realizar otras actividades de su interés, ya sean deportivas o culturales, el punto es hacer sentir al trabajador que, para la empresa o institución es importante que se encuentre en total plenitud.

Sin duda el modelo de **teletrabajo** contempla el máximo desarrollo personal del trabajador, permitiendo que realice sus funciones desde cualquier lugar y cualquier momento, pudiendo estar disfrutando de la compañía de su familia, sin depender de ningún horario de traslado hasta la oficina, dando la oportunidad de llevar a los hijos al colegio o dándole la oportunidad de crear su propia agenda de actividades en la que sea más fácil balancear su vida personal con sus actividades laborales.

USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Hoy en día, el uso de las nuevas tecnologías es una de las actividades más arraigadas a nuestra cultura, resolvemos nuestras vidas desde la palma de nuestras manos, desde el momento en que nos despertamos y revisamos la aplicación del clima para saber qué tipo de ropa nos vamos a poner, o si llevaremos a nuestro destino un paraguas por si llueve, o que tal, cuando revisamos la app del banco para realizar pagos de los diversos servicios que ocupamos en la cotidianeidad, de igual forma sucede con la aplicación del tráfico, para decidir que ruta tomar de camino a la reunión.

Estamos en una era totalmente digital y necesitamos aprovechar todas las facilidades que nos brindan, para poder ordenar nuestro tiempo y reorganizar nuestras prioridades.

Luego entonces, debemos llevar estas oportunidades al tema laboral, hoy en día podemos asignar tareas a los trabajadores por medio de programas o aplicaciones sin necesidad de mantenerlo ocupando un espacio en una oficina; para hacer reuniones con un grupo de colaboradores no hay excusa, cuando existen las videoconferencias solo es necesario contar con un Smartphone y cuando no es necesario ver la cara del otro interlocutor, basta con solo hacer una llamada múltiple; compartir archivos nunca había sido tan fácil como ahora, con el uso de computación en nube, el trabajador sube la tarea asignada y esa misma es vista de manera inmediata por su jefe inmediato.

Las nuevas tecnologías, son cada vez más capaces de acercarnos sin excusas y eso lo contempla el modelo de **teletrabajo**; no podemos ignorar el presente que estamos viviendo y mucho menos si esto nos va a representar reducción de gastos en la empresa.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Desde los grandes corporativos, hasta las micro, pequeñas y medianas empresas, destinan gran porcentaje de sus ingresos en la renta o compra de inmuebles para la adaptación de espacios laborales, además de gasto que implica dar mantenimiento de manera constante al mismo, aunado a esto se suma la compra de bienes muebles para el equipamiento de oficinas, teniendo que adquirir escritorios, sillas, archiveros, aire acondicionado o calefacción, percheros, acondicionamiento de baños, material esencial para el desempeño de labores, como papel, tinta, bolígrafos, e incluso servicios de cafetería para la comodidad de los trabajadores.

Por otro lado, tan solo en el año 2018 en México se presentaron 359,363 accidentes de trabajo y 128,772 accidentes en el trayecto al trabajo (*Tabla 1*), cifras que impactan gravemente a las finanzas de las empresas.

Tabla 1. Accidentes de trabajo y accidentes en trayecto

Periodo	Total	Accidentes de Trabajo	Accidentes en Trayecto	Enfermedades de Trabajo
	A	B	C	D
Total				
2008	507,321	411,836	91,966	3,519
2009	491,597	396,087	91,715	3,795
2010	505,478	401,857	100,109	3,512
2011	540,499	425,198	111,287	4,014
2012	551,025	428,613	117,528	4,884
2013	540,178	414,045	119,634	6,499
2014	533,032	405,462	119,158	8,412
2015	543,342	420,160	111,706	11,476
2016	562,633	418,381	131,627	12,625
2017	531,483	386,598	131,952	12,933
2018	499,239	359,363	128,772	11,104

Fuente: Tasas de incidencia de riesgos de trabajo terminados registrados en el IMMS por año de concurrencia.

Atendiendo a lo anterior, es puntual considerar el **teletrabajo** como una alternativa que reduciría en gran medida gastos de adquisición de bienes muebles e inmuebles, así como una reducción en los accidentes de trabajo o accidentes en trayecto a trabajo, lo último, dando mayor seguridad a los empleados y logrando una reducción en gastos de incapacidad.

BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD EN GENERAL

Al implementar el sistema de organización laboral **teletrabajo**, habrá menos gente trasladándose a oficinas, lo que permitirá la reducción de tránsito y congestionamientos en las vías de costumbre, habrá menos accidentes viales, así como bajos índices de contaminación.

Además, los individuos podrán desarrollar actividades que por encontrarse en oficinas no podían realizar, permitiendo que la gente pueda salir a los parques, centros comerciales, o adquirir viajes a centro turísticos, lo que detonaría un incremento en la economía de dichos lugares.

Un ambiente diferente se vería en la sociedad, puesto que habrá más personas disfrutando de todo aquello que se pierde por la rutina de acudir a la oficina en horarios estrictos.

CONCLUSIÓN

De todo lo anterior se puede dilucidar que en la actualidad existen grandes ventajas para desarrollar este tipo de organización laboral llamado **teletrabajo**, que sin duda será un gran reto para las industrias, pero que a la larga traerá grandes beneficios tanto para las industrias, como para los empleados y para la sociedad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Departamento de Políticas Sectoriales. (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. 06/10/2019, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_531116/lang-es/index.htm

LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS PARA LAS PERSONAS TANTO EN SU VIDA LABORAL COMO PERSONAL.

CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA¹, RICARDO ROBERT TEJEDA², ARTURO RIVERA LÓPEZ³, ANSELMO LARA MORALES⁴.

RESUMEN

Las relaciones humanas son muy importantes para que las personas alcancen el tan deseado éxito en sus vidas, tanto en lo laboral, social, personal como en cualquier otro rol que desempeñen en la vida misma.

Los seres humanos en todo momento establecemos relaciones con distintas personas, formando parte de diversos grupos sociales, sin embargo esto es tan cierto como complejo, y lo es debido a que a pesar de convivir prácticamente toda la vida con otros seres humanos, no aprendemos a interactuar de manera efectiva con ellos.

El objetivo del proyecto es conocer cuál es la importancia de las relaciones humanas para las personas para las personas, tanto en su vida laboral como la personal.

Como conclusión podemos decir que el 95% de las personas considera de suma importancia que en cualquier lugar en el que se encuentren, ya sea en el trabajo o en sus casas, exista un buen ambiente entre las personas pues esto trae consigo múltiples beneficios para las propias personas a diferencia de aquellos lugares en donde no existen buenos ambientes de trabajo en donde prevalecen los ambientes de tensión y estrés que no contribuyen ni aportan nada para el logro de los objetivos de los seres humanos.

¹ Tecnológico Nacional de México /Instituto Tecnológico de Boca del Río. rditboca@hotmail.com.

² Tecnológico Nacional de México /Instituto Tecnológico de Boca del Río. ricardo_nivelsuperior@hotmail.com.mx.

³ Universidad Veracruzana. Arturo365@gmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México /Instituto Tecnológico de Boca del Río. laraanselmo@gmail.com

INTRODUCCION

Para el ser humano es fundamental disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto todo el mundo sabe muy bien lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa en no tenerlas.

El no tener buenas relaciones humanas trae muchos conflictos a las personas en el trabajo, en la escuela y hasta en las vivencias cotidianas de parejas.

Por otra parte la eficiencia y la productividad en las empresas e instituciones tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos y personas con conocimientos sobre Relaciones Humanas y que su aplicación de la misma sea excelente. Esto ayuda al bienestar de una empresa, tanto a nivel económico como al nivel de comunicación de los trabajadores, porque en ambientes conflictivos y con discordia sucede precisamente lo contrario.

Claro, pero no pueden existir relaciones humanas si no hay comunicación. La comunicación es el proceso en el cual se transmiten y se reciben diversos datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

En las Relaciones Humanas y Pública es esencial la comunicación. Sin ella sería posible una vida en sociedad.

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Se considera que las relaciones humanas son esenciales para que las personas puedan desarrollar su potencial individual, ya que estos vínculos son los que permiten la constitución de diversas sociedades que tienen distintos órdenes, desde pequeñas aldeas hasta las ciudades más grandes.

Si queremos mantener buenas relaciones interpersonales o relaciones sociales adecuadas, necesitamos poner en práctica ciertas reglas o principios básicos y fundamentales de convivencia.

Hay muchísimos elementos que podemos tomar en consideración si queremos mantener relaciones interpersonales adecuadas, pero existen aspectos que tienen mucha más importancia que otros para conseguir este fin. A continuación presentamos los principios indispensables para tener relaciones interpersonales que favorezcan y permitan una mejor convivencia social:

1. Principio de verdad.

Para todos resulta realmente desagradable que alguien nos mienta. La mentira es una de las cosas que más nos disgusta y nos desagrada.

De nada serviría el diálogo si no se pusiera en práctica el principio de la verdad, razón por la cual afirmamos que la verdad es uno de los principales fundamentos en las relaciones interpersonales y sociales.

Si no se practica la verdad, la convivencia entre los hombres llegaría a ser desordenada y no correspondería adecuadamente a la dignidad humana.

El mundo jamás llegaría a tener orden ni paz si no se practicara la verdad.

La mentira no puede justificarse en ninguna manera, ya que la verdad es un principio para las relaciones interpersonales. La mentira no se puede admitir como medio legítimo para alcanzar los propios fines, pues todos merecemos y nos sentimos complacidos cuando los demás son sinceros con nosotros y nos hablan poniendo en práctica el principio de la verdad.

2. Principio de justicia.

Este principio sirve para la construcción y práctica del orden. Si respetamos los derechos de los demás y cumplimos con las obligaciones que nos corresponden, llegaremos a tener una buena convivencia social.

Al hablar de justicia, siempre encontraremos dos elementos que interactúan a cada momento: los derechos y las obligaciones o deberes.

Antes de exigir nuestros derechos tenemos que reflexionar en el grado de cumplimiento que hemos tenido de nuestros deberes.

Algo que también es de gran importancia en este tema de la justicia es el principio de igualdad de todos los hombres ante Dios y ante las leyes humanas. No se puede ofrecer mayor o menor justicia en base a la situación económica, política y social, pues ante Dios y ante los hombres gozamos del principio de igualdad, donde no se debe tener preferencias injustas de ningún tipo.

3. Principio de amor.

Podemos afirmar que el amor es una constante vivificadora. En el amor se manifiesta el perdón, la comprensión, la solidaridad, etc. Con esto se deja fuera todo

tipo de rencor y resentimiento hacia otros. Es por ello que se dice que lo que no puede ser alcanzado por la justicia, debe ser obtenido por el amor.

Gracias a este principio, se deja fuera todo tipo de odio y de temor, permitiendo una convivencia social con bases sólidas y duraderas.

El amor es definitivamente el pilar fundamental de la buena convivencia, pues con ello mostramos verdadero interés por las necesidades de los demás y respetamos sus derechos, haciéndolos valer por amor y no simplemente como una mera obligación.

4. Principio de libertad.

Este principio es muy importante debido a que todos los hombres tenemos derecho a la propia responsabilidad y dirección de nuestras acciones. Si esto no fuera así, estaríamos destruyendo al hombre como persona, convirtiéndolo en una máquina programada para hacer algo pero sin verdaderamente decidirlo.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES HUMANAS

Respeto:

Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión:

Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación:

Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Comunicación:

Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía:

Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

Todo esto se resume en: Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean.

Recordemos que solo hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

Aceptación:

Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.

Rechazo:

Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.

Descalificación:

Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación. Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad o sea ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

¿CUALES SON LOS PRINCIPIOS BASICOS PARA EL DESARROLLO DE RELACIONES INTERPERSONALES ADECUADAS EN EL TRABAJO?

Cada relación tiene sus particularidades; pero algunos de los principios generales que rigen a todas ellas son:

Vea a cada persona como un ser único.

Si nos tomamos el tiempo y la energía necesaria para conocer a una persona realmente, descubriremos que es diferente al resto. Todos tenemos diferentes historias y visiones especiales del mundo.

Sea genuino cuando desarrolla una relación.

Comuníquese con sinceridad. De esta manera, el otro descubrirá sus motivaciones más rápidamente.

Acepte a los demás tal cual son.

No trate de cambiarlos. Por el contrario, trabaje sobre usted mismo. Una vez que sus actitudes y acciones hacia el otro empiezan a cambiar, las respuestas del otro hacia usted también serán diferentes.

Cuando existe una relación cercana con alguien en la que se comparte mucho tiempo, como por ejemplo 9 ó 10 horas diarias en una oficina; es muy común que se descuide la misma y no se repare en la necesidad de "cuidarla y mejorarla". Así, por ejemplo, se dan por sentadas muchas cuestiones o se espera demasiado de la otra persona.

Veamos algunos aspectos a tener en cuenta en estos casos:

Si empezamos a notar que hay demandas de uno u otro lado, malas contestaciones, búsqueda de errores o culpables, es allí cuando se debe discutir abiertamente qué está pasando.

Recuerde que una relación está desarrollada por dos partes interesadas. Por lo tanto, a la hora de una reparación, también es necesario que ambas partes intervengan. Entonces, no pretenda que sea el otro el que haga todos los cambios. Debe aceptar la responsabilidad que le toca en una relación.

¿La negociación puede ayudar a fortalecer una relación deteriorada?

Quienes están interesados verdaderamente en cuidar una relación deben estar dispuestos a "invertir" en ella. Esto implica, tomarse el tiempo que sea necesario cuando surgen malos entendidos.

El compromiso genuino es el ingrediente esencial para mantener el éxito de una relación. El trabajo que implica llegar a un acuerdo puede ser complejo y llevar mucho tiempo; pero los resultados de ello lo valen.

¿Cómo resolver desacuerdos y conflictos en las relaciones interpersonales?

Una voluntad de compromiso en estas situaciones es siempre una garantía de solución. Cuando la relación fue construida basándose en el respeto mutuo; será más fácil llegar a buen puerto en situaciones de conflicto.

Sin embargo, aún en estos casos, a veces es difícil alcanzar el acuerdo. Esto sucede cuando las dos partes sienten que ya han cedido lo suficiente. ¿Cómo proceder en estas situaciones? Alguien debe dar el primer paso; aunque esto

suponga mayor vulnerabilidad. De lo contrario, podría haber un estancamiento o, lo que es peor, terminar con la relación.

¿Cómo actuar con aquellas personas que obstaculizan una relación de equipo?

No hay que cometer el error de pensar que esas personas dejarán por sí solas de provocar conflictos si se las ignora. Enfrentarlos de manera ofensiva la causa de su comportamiento tampoco lleva a buenos resultados.

La mejor manera de lograr cambios con estas personas es construir conexiones positivas con ellas. Por ejemplo: compartir tiempo, conocer de sus vidas, etc.

Muy a menudo, la causa de personalidades conflictivas se debe a factores externos a la relación laboral.

Asegúrese de hacer foco en el conflicto y no en las personas que están aparentemente involucradas en el mismo. Buscar culpables sólo exacerba el problema.

Realice todas las conversaciones que fueran necesarias pero siempre en privado.

¿Se debe ser crítico cuando uno está tratando de mantener una relación positiva?

Ante todo, sería importante conocer la diferencia entre una crítica y un desacuerdo. Una actitud crítica generalmente potencia una relación negativa. De hecho, un entorno de críticas termina destruyendo las relaciones.

Esto no significa que uno deba "agachar la cabeza" cuando surge alguna cuestión que necesite ser discutida. En estas circunstancias, lo esencial es construir un entendimiento mutuo del problema en cuestión.

También se debe tener en cuenta que no siempre, es posible llegar a un acuerdo.

Cuando esto ocurra, la idea es expresar el desacuerdo de manera respetuosa.

¿Cuán importante es tener una comunicación abierta y honesta?

Algunas veces, una de las partes piensa que la otra, intencional o involuntariamente, oculta información valiosa.

Esta idea nos lleva al planteo del tema principal: una comunicación abierta y honesta es la base de toda relación. Esto se logra a través de una actitud que demuestre confianza tanto en las palabras como en los hechos.

Otra faceta a tener en cuenta es no dejar que nuestras emociones nos conviertan en personas demasiado vulnerables; es decir, no ser hipersensibles. Hay que enfocarse en el tema que se está hablando y no en cómo se está diciendo.

La escucha activa es una de las competencias fundamentales en el proceso de la comunicación. Más aún, probablemente sea uno de los aspectos más sobresalientes. Es imposible llegar al mutuo entendimiento cuando la comunicación es unilateral. ¿Podría imaginar un mundo en el cual todos habláramos y ninguno escuchara? Ciertamente, sería un lugar ruidoso e improductivo.

□ El ser humano para poder cubrir su necesidad de animal social satisfactoriamente debe constituir parte de una sociedad por la cual espera ser aceptado y que él aceptara tal como es o se adaptara a ella por medio de normas dictadas por la estructura de la misma sociedad.

□ Las relaciones interpersonales o humanas llevan consigo la formación de una sociedad y con esta la creación de grupos normas y valores que son parte de códigos conductuales indispensables para la convivencia en armonía de sus miembros y derivado de las características de cada grupo social se definirá el comportamiento bueno o malo de cada individuo de esta.

□ Una óptima relación personal laboral es alcanzada cuando existe la capacidad de exponer puntos de vista propios, defender nuestros derechos y expresar deseos sin menos preciar los de los demás, lo que se logra a través de una auto estima apropiada, tomando en cuenta el ambiente en el que nos desarrollamos teniendo una justa idea de lo que son los demás individuos con los que interactuamos.

□ El grado de facilidad que posee una persona para relacionarse dentro de una sociedad depende básicamente de la personalidad que dicha persona tiene, la cual se va desarrollando a través de las vivencias en cada individuo, de aquí se define que las características de una persona con la que es difícil relacionarse puede ser la enfocada a una conducta pasiva o una conducta agresiva.

□ La comunicación es el arte de transmitir o percibir un conocimiento o mensaje a través de un medio la comunicación puede ser buena o mala dependiendo de el ambiente en el que se realice, el transmisor y el receptor. La buena comunicación es la base fundamental para las relaciones humanas.

- La comunicación eficaz consiste no únicamente en el intercambio de palabras con una o varias personas sino además es una serie de elementos que influirán positiva o negativamente, como lo son las reacciones visuales, la postura, los movimientos, gestos y expresiones de la cara, la voz , el lenguaje, originalidad y sobre todo la seguridad que da el conocimiento que tenga el individuo acerca del tema que se está discutiendo.
- La madurez que caracteriza un individuo no es determinada directamente por la edad o status de dicho individuo sino más bien por el ambiente en el que se ha desarrollado como persona y las experiencias que se han tenido las cuales influyen en el carácter y son evaluadas día a día con varios parámetros que son controlados ante distintas situaciones, como lo son el grado de responsabilidad, las reacciones mentales, las decisiones que toma etc.

MÉTODOS

Es una investigación de carácter descriptivo porque se pretende medir o recoger información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como es los recursos humanos de las empresas y su importancia para la buena administración de los negocios, así como importancia que tiene el mantener buenas relaciones humanas en la vida, que abarca aspectos cuantitativos y cualitativos.

Se aplican encuestas a una muestra de la población de gerentes y subgerentes de micros y pequeños negocios y se realizan entrevistas dirigidas a informantes clave (personas que laboran en las empresas). En total se recopilan 240 encuestas.

Es un proyecto de investigación porque la finalidad que persigue es conocer la importancia que tiene mejorar las relaciones humanas en todos los roles que las personas desempeñan en sus vidas, tanto en el personal como en el laboral. Se recolectaron datos a lo largo de la intervención en su contexto natural, mediante encuestas de las personas seleccionadas como muestra, teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación. El método utilizado para la recolección de información es a través de trabajo de campo y la técnica es la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) en Quijano, R. et. al, (2012).

La encuesta que se aplicó se obtuvo de la página <https://relacioneshumanas.wordpress.com/4-encuesta/> y contuvo las siguientes preguntas:

1. De los siguiente elementos ¿cuál cree usted es el más importante para mantener excelentes relaciones laborales tanto en su empresa como en su vida personal?

- A. Respeto.
- B. Tolerancia.
- C. Escucha.
- D. Alegría.

2. En su papel de Jefe, ¿Qué ayudas utilizaría para aumentar la productividad y eficacia de sus subalternos (empleados)?

- A. Incentivos.
- B. Motivadores.
- C. Regaños.
- D. Castigos.

3. En su rol de subalterno ¿Qué lo motiva a aumentar su rendimiento laboral?

- A. "El placer del deber cumplido".
- B. Un ascenso.
- C. El progreso de la empresa.
- D. Reconocimiento.
- E. Aumento Salarial.

4. ¿A qué atribuye el Éxito de su empresa?

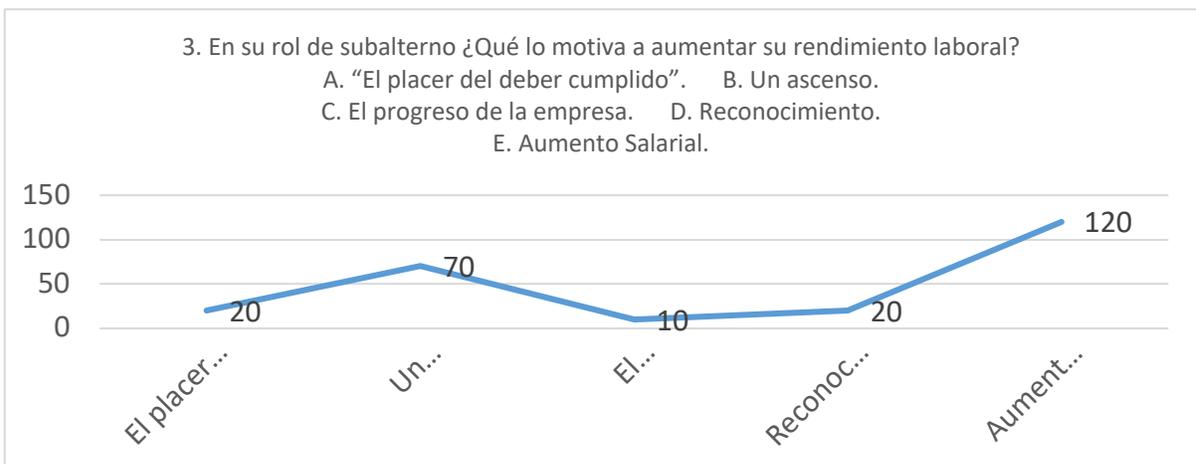
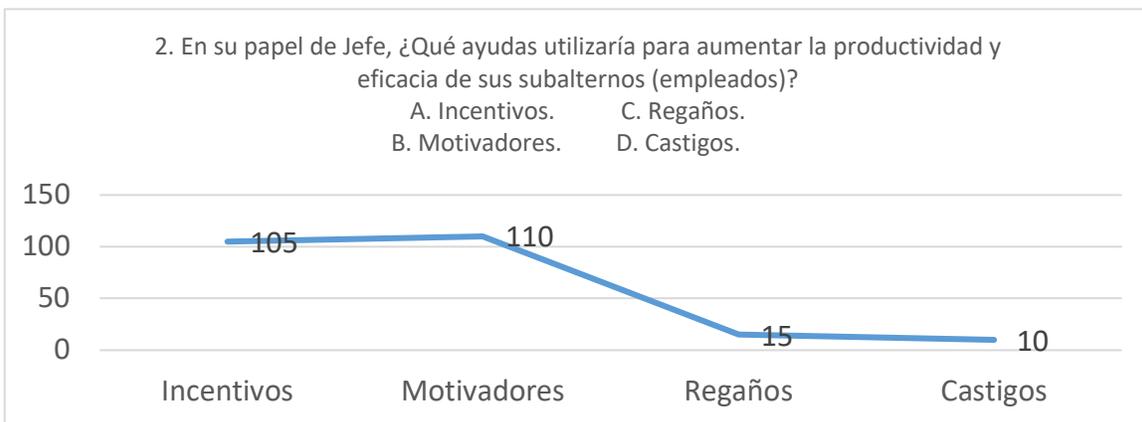
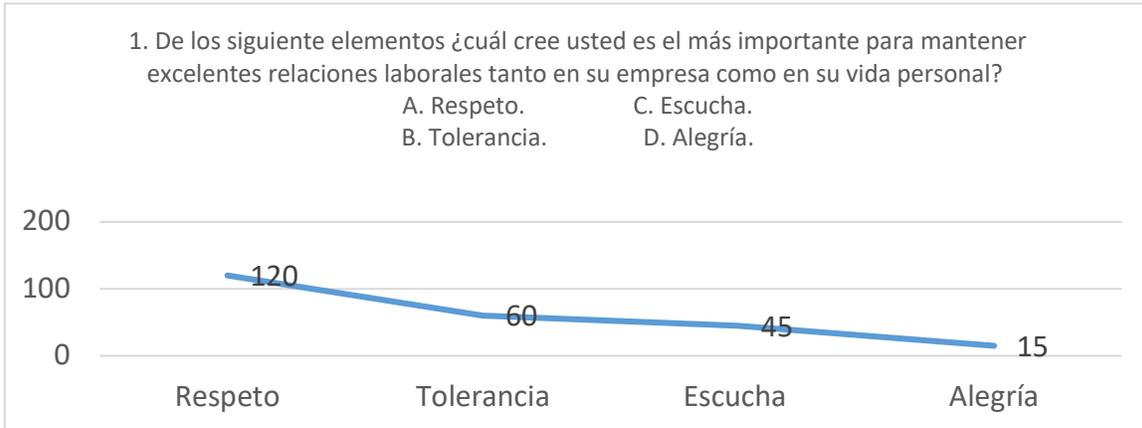
- A. Planeación y Organización.
- B. Motivación del personal.
- C. Excelentes Relaciones laborales.
- D. Otro ¿Cuál?.

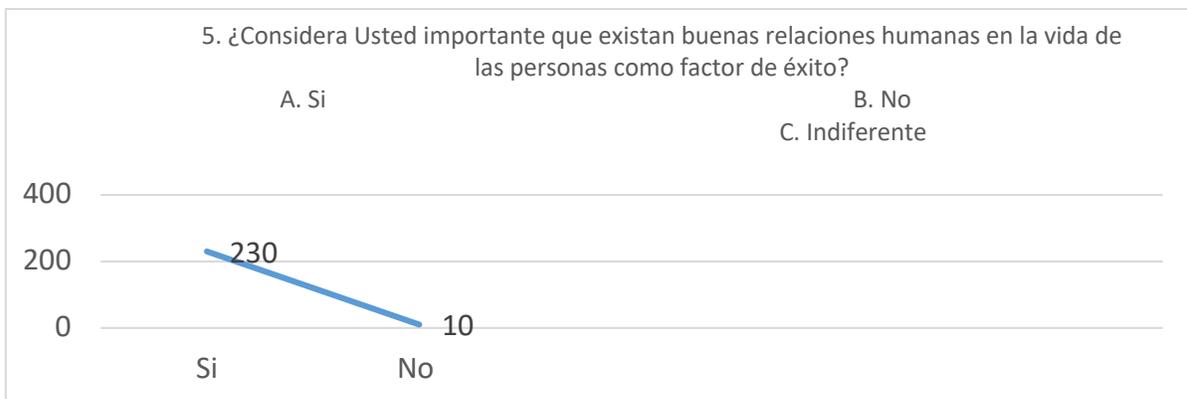
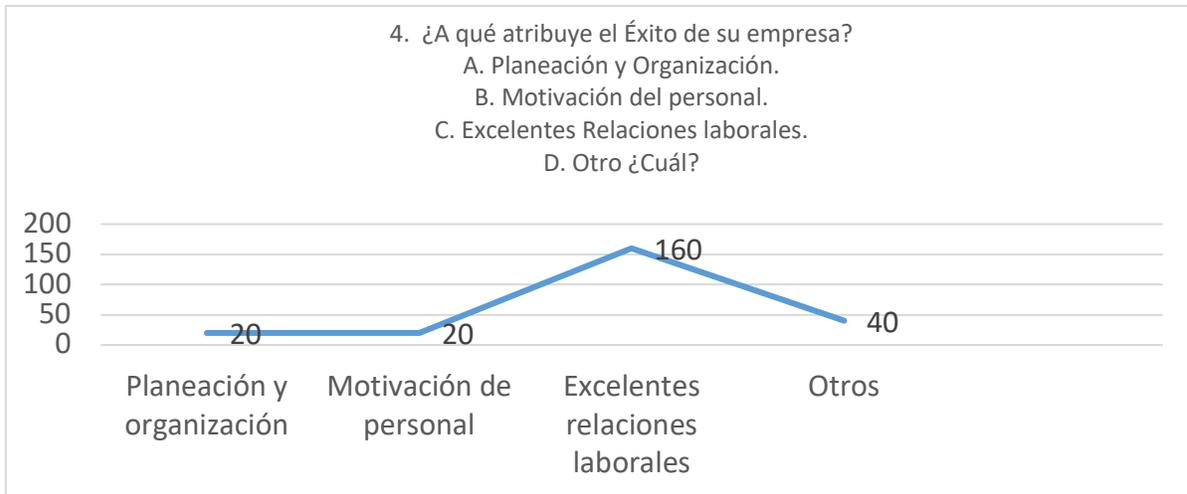
5. ¿Considera Usted importante que existan buenas relaciones humanas en la vida de las personas como factor de éxito?

- A. Si
- B. No
- C. Indiferente

RESULTADOS

De las 240 encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados:





CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas las personas encuestadas consideran importante que en las relaciones laborales como en la vida misma exista un ambiente de respeto y tolerancia, ya que con estos elementos es posible trabajar y alcanzar los resultados deseados. El 50% de las personas encuestadas consideran el respeto como el más importante de los valores que deben tener los seres humanos para tener unas relaciones humanas efectivas.

Dentro de los elementos que los jefes utilizarían para aumentar la productividad y eficacia de sus subalternos los encuestados contestaron que prefieren los motivadores como pueden ser la palmada en la espalda o algún reconocimiento público, aunque algunos más prefieren los incentivos económicos, son pocos realmente los que consideran los regaños y los castigos como los elementos a utilizar para aumentar la productividad de sus colaboradores.

Dentro de lo que los encuestados consideran ser los principales motivadores para aumentar su rendimiento laboral se encuentra el aumento salarial en primer lugar y el alcanzar un ascenso fruto de su trabajo y dedicación, no dándole tanta importancia a otros elementos como el reconocimiento, el placer del deber cumplido o el progreso de la empresa.

Dentro de la pregunta ¿A qué atribuye el Éxito de su empresa? La tercera parte de los encuestados contestaron que a las excelentes relaciones laborales que se puedan dar al interior de la organización, dejando elementos como la planeación y organización así como la motivación del personal a segundo término.

En términos generales, el 95% de las personas considera de suma importancia que en cualquier lugar en el que se encuentren, ya sea en el trabajo o en sus casas, exista un buen ambiente entre las personas pues esto trae consigo múltiples beneficios para las propias personas a diferencia de aquellos lugares en donde no existen buenos ambientes de trabajo en donde prevalecen los ambientes de tensión y estrés que no contribuyen ni aportan nada para el logro de los objetivos de los seres humanos.

RECOMENDACIONES

Podemos cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas teniendo con ellos una comunicación efectiva y practicando con ellos la interacción además de tomar cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando conforme se va conociendo al individuo, dándole un trato prudente y respetuoso.

Las características de alguien que es percibido como un buen conversador son: honestidad, discreción madura, inteligente, educada, sencilla, paciente, comprensiva franca, objetiva, de mentalidad abierta, dinámica, alegre y optimista.

Una forma de alcanzar la madurez humana puede ser: manteniéndose a nivel de los asuntos nacionales, es decir conociendo un resumen de las actividades diarias en su país y el extranjero. Averiguar todo cuanto es interesante acerca de la gente que conoce o puede conocer para poder conversar con ellos sobre mas temas, leyendo periódicos, revistas, escuchando programas de radio de importancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las relaciones humanas, editorial LIMUSA noriega editores. Soria Víctor Manuel

Relaciones humanas, tercera edición. Marie Dalton, ed.d

Inteligencia social, editorial kairos. Daniel Goleman

La relación humana en la empresa, editorial paraninfo. Marie del mar Silva Gómez,
José Luis Santos duran.

Las relaciones humanas, editor universidad de los andes 1991. Teódulo escobar
pachano

Relaciones humanas, 2° edición, Mauro Rodríguez

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

LOT ROJAS MORA¹, MAGDALENA HERNÁNDEZ CORTÉZ², JULIO CESAR FLORES CONTRERAS³

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer el tipo de cultura organizacional que prevalece entre la plantilla de una organización del ramo constructor en México, para tal objetivo se siguió la metodología Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (1999) que clasifica a la Cultura Organizacional en función de dos dimensiones centrales de valores. Para la recogida de información se utilizó el Organizational Culture Assessment (OCAI). Los resultados de una población de 20 trabajadores evidenciaron que la cultura se ajusta a la de clan, asumiendo un apego hacia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

Palabras clave: *Cultura Organizacional, OCAI, Organizaciones, Jerarquía.*

ABSTRACT

The objective of this research work was to know the type of organizational culture that prevails among the staff of an organization of the construction industry in Mexico, for this purpose the methodology of Competing Values Framework (CVF) of Cameron and Quinn (1999) was used. Organizational Culture based on two central dimensions of values. The Organizational Culture Assessment (OCAI) was used to collect information. The results of a population of 20 workers showed that the culture fits that of the clan, assuming an attachment to teamwork, participation and consensus.

Key words: Organizational culture, OCAI, Organizations, Hierarchy

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca, lotrojas@itstb.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

INTRODUCCIÓN

Empleado originalmente en Alemania a finales del siglo XVIII, el término “cultura” fue empleado en estudios de historia, y se utilizó para describir un tipo de evolución en el progreso de la humanidad. En lengua francesa, de donde tal vez se haya tomado, cultura, tenía el significado de culto religioso (culture), sin pasar por alto que los términos couture o coture designaban campo labrado y sembrado.

Con los cambios que se suceden en la sociedad, cambios constantes, estudiosos de la ciencias sociales vinieron dando forma a lo que, en la década de los ochenta se acuñó y definió como cultura organizacional, unos de los pioneros en el tema, Tylor (1871) la definió como un todo complejo, que comprende saberes, creencias, arte, valores, normas, moral, expectativas, derechos y demás capacidades que comparten los integrante de un grupo.

Malinowski (1984), define a la cultura como: El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales por las ideas y artesanías, creencias y costumbres.

Schein (1984), uno de los principales estudiosos sobre el concepto la define como: Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

El tema de la Cultura Organizacional (CO) cobra especial interés para la investigación, sin duda, motivado por el impacto que tiene en la consecución de los objetivos organizacionales y la reacción ante los cambios, tanto internos como externos.

Schein (1988), señala que el término cultura debería reservarse para “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno”

Estudiar la cultura organizacional ofrece la ventaja de encontrar la forma de enfrentar los desafíos que provoca el desarrollo de las organizaciones, que tiene que vivir la vorágine del avance tecnológico y la globalización de mercados en los más recientes tiempos. La CO se presenta como un mecanismo catalizador en las personas, cumpliendo funciones entre las que pueden citarse: transmisión de identidad a los miembros de la organización; compromiso con la organización, facilidad en la toma de decisiones; sin duda, estas acciones reducirán la inquietud de los integrantes de una organización.

Cameron y Quinn (1999), proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF); el propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado (Ver figura 1).

En su complejidad analiza aspectos tales como: paradigmas, valores, cultura, modelos gerenciales, tipos de organización y criterios de efectividad e ineffectividad.

Figura 1. The Competing Values Framework (CVF, extraído de Cameron y Quinn 1999)

Orientación interna e Integración	Flexibilidad y Discreción		Orientación externa y Diferenciación
	CLAN	AD-HOC	
	JERARQUIZADA	MERCADO	
	Estabilidad y Control		

Las características de cada uno de estos tipos de cultura se describen a continuación:

Clan: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la

tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

Ad-Hoc (Adhocracia): Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo, tienden a ser creativos y toman riesgos aceptados. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Jerárquica: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Mercado: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus

miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Dentro de las bondades del modelo CVF está la de mostrar si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Usando estos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment (OCAI), que es básicamente un cuestionario muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF.

METODOLOGÍA

Participantes

Los participantes en esta investigación son los trabajadores de la constructora que de acuerdo a las cifras oficiales ascienden a 20 (información proporcionada por el encargado del departamento de recursos humanos de dicha empresa).

Descripción de actividades

A continuación, se presenta la metodología como un soporte conceptual del proyecto mediante las distintas técnicas que se aplicaran durante el proceso de investigación, ya que ayudara alcanzar los resultados esperados dando solución a los problemas encontrados.

Figura 2 Metodología para el análisis de la cultura organizacional



Instrumento de recolección

Como se ha mencionado anteriormente, el instrumento que se utilizó para la investigación, fue OCAI, consiste de seis preguntas con cuatro alternativas, se

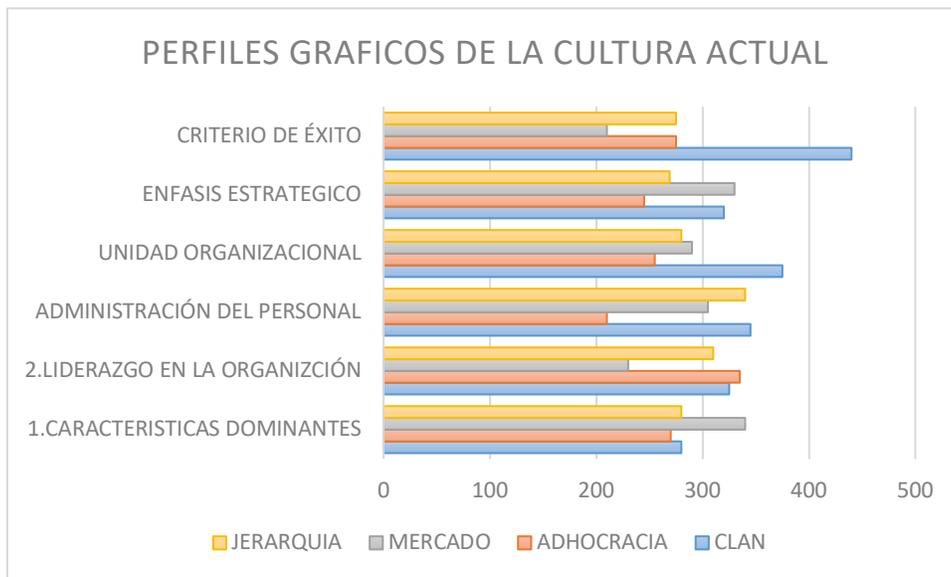
dividen 100 puntos entre esas cuatro alternativas dependiendo de la percepción de cada participante con respecto a su organización.

Las preguntas evalúan cada una de los siguientes aspectos: 1. Características dominantes; 2. Liderazgo en la organización; 3. Administración de personal; 4. Unidad organizacional; 5. Énfasis estratégico y 6. Criterios de éxito.

La Figura 3, grafica las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones de cultura organizacional, en donde puede apreciarse que la mayor puntuación la registra la cultura del clan.

En la figura 4 se muestra la imagen que de acuerdo al CVF se obtiene con los resultados de la encuesta.

Figura 3. Resultados de los perfiles gráficos de la cultura actual

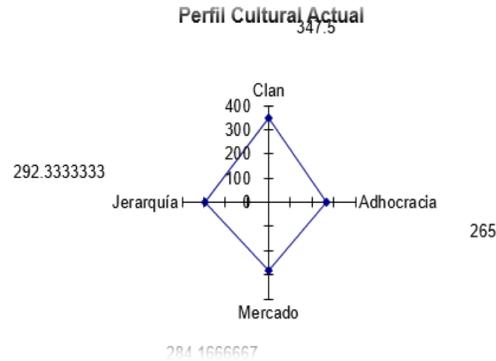


Cultura organizacional clan

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos

de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

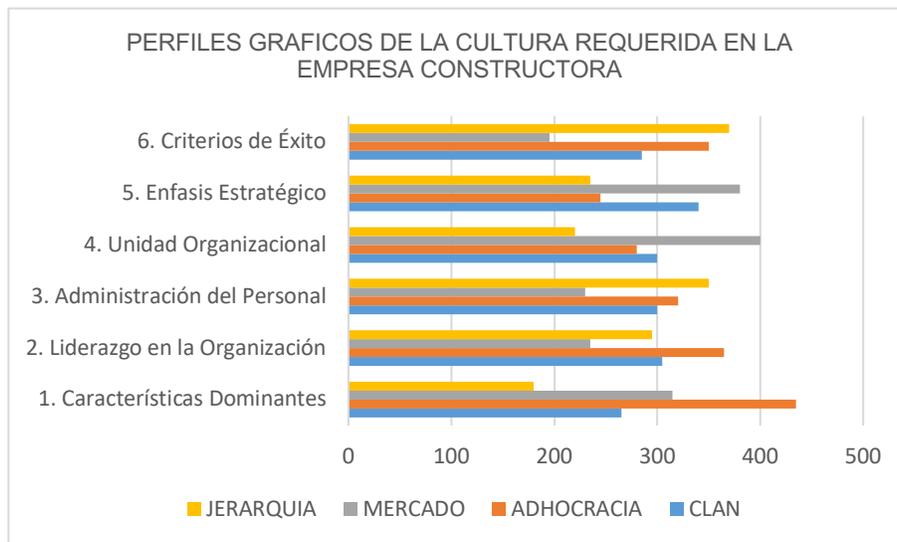
Figura 4. Cultura Organizacional actual en la empresa



Triangulación de resultados

Los autores afirman que “el grado en el cual una organización necesita un tipo de cultura dominante fuerte en lugar de una cultura balanceada y ecléctica es una cuestión de circunstancias y del entorno” (Cameron & Quinn,1999,p.63). Es decir que, dependiendo del reto que enfrente la organización y de las características del negocio, los competidores, las necesidades de sus clientes, entre otros factores claves de efectividad, la empresa puede o no decidir si promover un tipo cultural específico o nutrirse de todos los tipos culturales.

Figura 5. Resultados de los perfiles gráficos requeridos en la empresa



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al desarrollar el análisis de la cultura requerida que necesita la empresa se determinó que es muy diferente a la cultura actual, ya que en la actual dio como resultado una cultura de clan que es la cultura organizacional dominante que se encuentra en la empresa; como en resultado del segundo análisis para la determinación de la cultura organizacional requerida para la empresa se determinó que es una cultura de adhocracia la que en un futuro se puede integrar como cultura dominante de la empresa. Se observa que la cultura de jerarquía y la de mercado son el tipo de cultura con las puntuaciones más bajas en promedio. El liderazgo de la organización y características dominantes resalta la cultura tipo adhocracia. El énfasis estratégico, criterios de éxito, unidad organizacional y administración del personal resulta la cultura tipo Clan. El presente trabajo de investigación culminó con el cumplimiento satisfactorio de los objetivos planteados tanto el general y específico, a través de la pregunta de investigación y teniendo como apoyo el modelo de (Cameron & Quinn) el instrumento de OCAI.

Dicho estudio se planteó como objetivo, Identificar la cultura organizacional actual en la organización para mejorar la satisfacción del empleado en su área de trabajo y así determinar la cultura organizacional requería para la empresa dedicada al mantenimiento automotriz. De acuerdo con el reporte encuestado de los 12 empleados en ese sentido se logró dicho objetivo en virtud de que se puede apreciar que la cultura organizacional futura es de "Adhocracia", ya que es la que mayor impacto tiene en nuestra investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (3a Ed.). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- García, L., Sánchez, M., Cuevas, H., Hernández, R., y Vargas, B. (2012). *Organizational Culture Diagnostic in two Mexican Technological Universities*. *Innovación y desarrollo tecnológico Revista Digital*, 4, 20-40.
- Malinowski, B. (1984). *Una Teoría científica de la Cultura*. Madrid: Ed. Sarpe.
- Murray, S. y Larry, S. (2009). *Estadística (4ta Ed.)*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Porter, L. (2003). *La universidad de papel: ensayos sobre la educación en México*. México: CEIICH-UNAM.
- Porter, L. (2004). *La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9 (22), 585-615.
- Tylor, E. (1871). *Primitive Culture*. London: John Murray
- Sánchez, I. y Garza, T. (2013). *Culture and strategy in higher education institutions*. *Revista Educere*, 58, 487-499.
- Schein, E. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UN HOSPITAL GENERAL PÚBLICO PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS DERECHOHABIENTES.

YOCELYN ESPINOZA CASTRO¹, GABRIELA RAMÍREZ VIDAL², PATRICIA GUADALUPE MORA NEGRETE³, ANGELITA VENTURA SÁNCHEZ⁴.

RESUMEN

La forma en la que se establezcan los puestos de trabajo determinará en gran medida el éxito de la institución, es por eso que un análisis y descripción de puestos adecuado proporciona las bases para alcanzar las metas y objetivos de una organización.

El análisis y descripción de puestos realizados en el presente proyecto pretende contribuir a la buena administración de recursos humanos, sentar las bases para los requisitos profesionales y personales que deben cumplir los trabajadores para el desarrollo de sus actividades y responsabilidades que los puestos implican. Evitar problemas al seleccionar el personal de nuevo ingreso, la designación de actividades y lograr la eficiencia en los procedimientos o procesos dentro de la institución.

Por lo que se realizó un análisis de puestos mediante la recolección de datos, a través del método de observación y mediante un cuestionario, el cual se aplicó a los trabajadores de dicha organización en el departamento administrativo; obteniendo la suficiente información para poder emitir dicho análisis y descripción de puesto adecuado que permita estructurar el área; que funja como guía en la contratación de nuevo personal y el personal ya contratado para que conozca con exactitud las funciones de su puesto y así evitar dualidad de actividades, mejorar la atención a los clientes (derechohabientes).

¹ Consultor independiente, Tierra Blanca, Ver

² Tecnológico Nacional de México /Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

³ Tecnológico Nacional de México /Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

⁴ Tecnológico Nacional de México /Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca.
patricia.mora@itstb.edu.mx

Palabras Clave: Análisis y descripción de puestos, procedimientos, recursos humanos.

ABSTRACT

The way in took jobs are establishe will largely determine the success of the institution, which is why analysis description of suitable positions provides the basis for achieving the goals and objectives of an organization.

The analysis and description of positions made in this project aims to contribute to the good administration of human resources, to lay the foundations for the professional and personal requirements that workers must meet for the development of their activities and responsibilities that the positions involve. Avoid problems of selecting new staff, designating activities and achieving efficiency in procedures or processes within the institution.

Therefore, a job analysis was carried out through data collection through the method of observation and data collection through a questionnaire, which was applied to the workers of that organization in the administrative department; obtaining sufficient information to be able to issue said analysis and job description of suitable post that allows structuring the area; It works as a guide in the hiring of new staff and the staff already hired to know precisely the functions of your position and thus avoid the duality of activities, improve customer service (right holders).

Keywords: Analysis and job description, process, human resources.

INTRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de esta investigación se realizó un exhaustivo análisis de puestos en la clínica, dado que dentro de la clínica se presentan muchos problemas en el manejo de personal, incumplimiento de las actividades u obligaciones o dualidad de estas y decadente atención a los clientes, todo esto en conjunto hace decaer la eficiencia de la institución.

Con la finalidad de mejorar la administración de los recursos humanos dentro del área administrativa de la clínica, se pretende realizar un análisis de puestos mediante la recolección de datos a través de diversos métodos, obteniendo la

suficiente información para poder emitir un análisis y descripción de puesto adecuado que permita estructurar el área.

Por último se elaboró una descripción de puestos que funja como guía en la contratación de nuevo personal, cada nuevo trabajador sabrá cuáles son las funciones de su puesto y así evitar dualidad de actividades, mejorar la atención a los clientes y contratar personal que se encuentre capacitado para desempeñar el puesto de la manera más apropiada posible sin la necesidad de cursos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como a cualquier individuo, es necesario y obligatorio recibir una atención de calidad, por ello, no es recomendado ni conveniente, el esperar que la empresa tenga crisis o problemas para aplicar medidas de mejora, aunque su productividad sea buena, se buscará elevar los estándares de calidad y su rendimiento.

En el área administrativa se pudo observar, que la delegación de las actividades al igual que las correspondientes, no son efectuadas de manera correcta; ya que se tiene un marco desactualizado para las necesidades de cada área, ya que no se visualizan las diligencias que le corresponde a cada trabajador actualmente. De este modo, cada empleado realiza su trabajo de manera independiente; y en alguno de los casos tienen incumplimiento de las actividades y obligaciones en tiempo y forma, por consiguiente, se genera un estancamiento, redoble de esfuerzos innecesarios por la falta de un documento que tenga definida las actividades y responsabilidades de cada trabajador.

Debido a que la contratación de personal no es directamente por parte del hospital sino por parte del sindicato, la mayoría de los empleados no cuentan con el perfil necesario para desempeñar el puesto.

Por consiguiente al no estar los empleados totalmente capacitados, por lo que es importante realizar el análisis de los puestos para detectar las necesidades de cada trabajador y establecer estrategias para que para desempeñar de manera correcta su puesto y así poder ubicar los tipos de cursos o capacitaciones que se le puedan brindar a los empleados para su buena productividad; y para los nuevos contratados brindarles una capacitación previa antes de ocupar la vacante y cuando ya esté

desempeñando el puesto; por lo que se pretende brindar a la institución sugerencias para que se tomen en cuenta.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Definición de Puesto

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que, para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que se requieren para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2003).

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) lo definen como un grupo de tareas desempeñadas por una persona. También se considera como un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo. (American Compensation Association, 1992).

El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen hacer las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos. (Manuel Fernández Ríos, 1995).

Sin embargo, la definición en la que se basará será (Chiavenato, 2007) para él es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición

de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- **Asignación de Tareas:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera. (Chiavenato, 2007).
- **Obligaciones del trabajador:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física. (Chiavenato, 2007).
- **Funciones:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Chiavenato, 2007).

Análisis de Puestos

Es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). (Dessler, 2000).

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las tareas, actividades, los factores técnicos y ambientales del puesto; así como las habilidades, conocimientos,

aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación. (Bravo Murillo, 2000).

Proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos, (Bohlander y Snell, 2008).

Descripción del Puesto

La descripción de puestos pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades (Chruden y Sherman, 1992).

Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están numeradas de la misma manera que se hubiera deseado que los estuviera una lista de tareas original o preliminar. (Gael, 1983).

La descripción del puesto es una declaración escrita que narra las actividades y las responsabilidades del puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo así como algunas características importantes del mismo, como serían las funciones, obligaciones, deberes, así como el material, equipo o herramientas que debe usar, entre otros. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto. (Dessler, 2000)

Distinguiremos en ella tres partes:

- El encabezado.

Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

Puestos que, conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.

Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.

Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de estos, por las razones expresadas.

Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

La descripción genérica.

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

La descripción específica.

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales. Pueden también formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas (Dessler, 2000).

Especificaciones del puesto

La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Normalmente estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes, que los anglosajones representan con las siglas SKAs (Skills, Knowledge and Ability, 2000).

La especificación de puestos contesta la pregunta: ¿Qué cualidades, características y experiencia humana se requieren para desempeñar bien este trabajo? Es decir, la especificación del puesto muestra el tipo de persona que se debe reclutar qué

calidades debe poseer, qué habilidades, rasgos y formación son requeridos para desempeñar el puesto en forma correcta. (Dessler, 2001).

Es una especificación de las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñarse de manera efectiva en un puesto. Por lo general, se expresa en términos conductuales.

- Tareas: Actividades componentes del puesto, basada en la descripción del puesto.
- Conocimiento: Contiene todos los distintos tipos de conocimientos necesarios para cada tarea, no requiere elaboración particular; por ejemplo, las técnicas profesionales, administrativas, etc.
- Actitudes: Habilidades sociales. La constante necesidad de atribuir gran importancia a la seguridad en el trabajo es un ejemplo de la clase de reactivo que se podría incluir bajo este encabezado. (Dessler, 2000)

Especificación del personal

- Es una interpretación de la especificación del puesto en términos del tipo de persona que se necesita para desempeñar el trabajo de modo efectivo; se usa principalmente en la selección de personal.
- Físico: Salud, físico, edad, apariencia, presencia y lenguaje.
- Dotes: Dotes académicos, capacitación recibida, experiencia y habilidades y conocimientos ya adquiridos.
- Inteligencia: Inteligencia general, habilidades específicas y medios para evaluarlas.
- Aptitudes especiales: Aptitudes especiales; por ejemplo, mecánicas, manuales, verbales, numéricas, artísticas, etc.
- Intereses: Intereses personales como posibles indicadores de aptitudes, habilidades o cualidades personales; por ejemplo, intelectuales, prácticas o constructivas, actividad física, social o artística.
- Disposición: Características de personalidad necesarias; por ejemplo, ecuanimidad, confiabilidad, autoconfianza, agresividad, manejo, energía, perseverancia, iniciativa y motivación.

- Circunstancias: Circunstancias personales y domésticas; por ejemplo, movilidad, compromisos, circunstancias familiares y ocupaciones. (Dessler, 2000)

Capacitación viable para el trabajador

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentren desarrollando una actividad laboral determinada y más aún conectada al sistema productivo. (Martinez Magda, 2012)

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Ponce, 2005)

METODOLOGÍA

Métodos utilizados para el Análisis de Puesto.

Método de observación

Consiste en llevar un registro de las actividades y conductas que el ocupante del puesto tiene durante la realización de su trabajo, esta observación puede ser de manera directa o indirecta, ya sea a través de un analista o cámaras.

Cuestionarios

Para obtener la información de muchos trabajadores de una forma más rápida y eficiente se usará un cuestionario, el cual estará bien estructurado para obtener la información necesaria, generalmente va compuesto de preguntas abiertas dejando más posibilidad de expresión.

Procedimiento y descripción de las actividades

La recolección de información se basará en un método mixto mediante observación y cuestionario, es importante tener en cuenta que los trabajadores suelen agrandar sus actividades al describirlas dado que se tiene la creencia de que un análisis de puesto tiene como finalidad reducción de sueldo o su posición será modificada.

Establecido el organigrama dentro de la clínica, es necesario especificar los puestos que se analizarán, dado que la población del área administrativa es de solo trece personas el análisis y la descripción abarca todos los puestos de esta área.

Se establecerán las etapas del proyecto por la que se comenzará a realizar el análisis y la descripción de puestos:

Etapa 1: Identificación del área de estudio.

Etapa 2: Elaboración de análisis FODA.

Etapa 3: Elaboración de cuestionario.

Etapa 4: Aplicación del formato.

Etapa 5: Análisis de resultados.

Etapa 6: Descripción de puestos.

Etapa 1: Identificación del área de estudio

El total del personal de toda con la que cuenta la institución hospitalaria es de 155 plazas, entre doctores, enfermeros, limpieza, administración entre otros, de la cual solo se analizará el área administrativa, la cual cuenta con un total de 13 personas que será el total de nuestra población, entre jefes de departamentos, secretarías, director, auxiliares contables etc. Dado que la población del área administrativa es pequeña se realizará un censo.

El Censo de Población se define como el conjunto de operaciones que consisten en recopilar, resumir, valorar, analizar y publicar los datos de carácter demográfico, cultural, económico y social de todos los habitantes del país y de sus divisiones político-administrativas, referidos a un momento o período dado (INEGI).

A continuación, se muestra un listado de cada departamento integrado en el área administrativa.

Tabla 1. Organigrama. Fuente: Elaboración propia, 2019.

OFICINA MÉDICO ADMINISTRATIVO	ENCARGADO
Dirección General	Director de la Institución
Administración	Contador
Jefatura de Enfermería	Jefe de enfermeras
Secretarías	Dirección
	Administración
Trabajo Social	Jefe de Trabajo Social
Archivo Clínico	Jefe de Archivo
	Auxiliar
Contabilidad Unidad Médica	Finanzas
	Tesorería
	Contabilidad
Personal Unidad Médica	Jefe de Personal
	Secretario

Etapa 2: Elaboración de análisis FODA

Se decidió realizar un diagnóstico a través del FODA, con el objetivo de investigar el entorno interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), para trabajar en base a ellas.

Tabla 2. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia, 2019.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Cuenta con recurso humano para satisfacer las demandas. 2.-Brinda cursos de capacitación necesaria para la atención al derechohabiente. 3.-Se les proporciona material necesario para la realización de sus actividades.	1.- La atención brindada no es adecuada. 2.-El personal no tiene especificados las actividades de su puesto. 3.-La comunicación dentro de la organización es obsoleta.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Cuenta con constante rotación de personal. 2.- Flexibilidad en las políticas de trabajo. 3.-Cuenta con revisiones mensuales sobre su función.	1.- Falta de material tecnológico de apoyo. 2.-Incumplimiento de actividades por causa de realización de otras. 3.-Próximo cambio de personal administrativo.

Etapa 3: Elaboración de cuestionario

Diseñar y aplicar instrumentos para la recogida de datos, para identificar las áreas de oportunidad de cada puesto. Para el desarrollo del cuestionario se debe tomar en cuenta que este pretende establecer las actividades que se realiza en cada puesto, las responsabilidades implícitas, los requerimientos intelectuales y físicos, diferenciar los puestos entre otros que pudiesen parecer similares.

Requerimientos intelectuales para el puesto:

- Experiencia
- Escolaridad
- Aptitudes necesarias

Requisitos físicos:

- Capacidad visual
- Destreza
- Esfuerzo físico

Responsabilidades implícitas:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas y equipo
- Documentos y dinero

Etapa 4: Aplicación del formato

Tabla 3. Formato. Fuente: Elaboración propia, 2019.

<i>Identificación</i>						
Puesto/Área						
Teléfono						
Persona de contacto						
Observaciones						
<i>Análisis del puesto</i>						
datos del puesto/experiencia						
Tipo de puesto						
Departamento o sección						
Horario de trabajo						
N° de horas		Horario		Turno		
<i>Formación</i>						
Escolaridad						
Conocimientos técnicos específicos						
Formación complementaria						
<i>Análisis de tareas</i>						
Funciones del puesto						
<i>Desglose de tareas específicas</i>						
¿Qué?	¿Cómo?			¿Cuánto?		

Etapa 5: Análisis de resultados

Analizar y evaluar los resultados que se obtuvieron de los instrumentos de recolección de datos.

Al recabar la información de los cuestionarios en conjunto con lo observado se presentó:

- Problemas con la comunicación.
- Los cursos que imparte la clínica son de poca utilidad para los trabajadores dado que algunos de estos son obsoletos.
- Problemas en la realización de actividades que demandan los puestos.
- Realización de actividades que son correspondientes a otro puesto o a otra área.
- Suscitado de la mala organización la atención al cliente decae en demasía.
- Se encontró que en muchos de los casos los trabajadores no tienen las habilidades necesarias para desempeñar el puesto.
- Se es necesario la adquisición de nuevas tecnologías para desarrollar las actividades de forma eficiente de cada trabajador.

Etapa 6: Descripción de puesto

Posterior al análisis de puestos se detallará objetivamente las funciones que se deben desempeñar, se mostrarán las habilidades y cualidades necesarias para desempeñar el puesto.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se puede argumentar de lo antes analizado que en el Hospital General Público, es de suma importancia para la localidad de Tierra Blanca, pero a pesar de ello su área administrativa está en decadencia por su funcionamiento, por lo cual, el hospital necesita urgentemente de nuevas tecnologías, tanto como de comunicación al igual como de herramienta de trabajo, su material se encuentra en obsolescencia y algunas con fallas mecánicas debido a su periodo de vida y de uso.

Cabe señalar que es necesario recalcar que el área administrativa, juega un papel importante para el hospital, ya que es el encargado de gestionar y suministrar todo lo que el hospital requiera, es por ello que se recomienda que los trabajadores tengan el conocimiento más actualizado en cuanto al gestionamiento sano de cada área provocando así un mejor funcionamiento.

Derivado al análisis, se determinaron y delimitaron las funciones de cada uno de los puestos, se obtuvo que la mayoría de los trabajadores no poseen conocimiento previo al cargo que va a desempeñar, aunado a esto, se requiere de dar a conocer dichas guías para que a través de una capacitación se refuercen los conocimientos plasmados en los mimos.

Es por ello que, es vital efectuar la recomendación de realizar capacitaciones adecuadas a todos sus trabajadores en los puestos en que serán ingresados, para así generar un funcionamiento óptimo de los trabajadores.

Se puede decir que es necesario realizar una revisión periódica (mínima de un año) para la evaluación del personal que establezca las habilidades que está desarrollando para desempeñar su puesto, al igual que tener conocimiento de cuales deficiencias está padeciendo, permitiendo establecer un curso de acción en apoyo al trabajador.

Para finalizar se recomienda implementar cursos sobre manejo al cliente, ya que muchas de las veces el derechohabiente no es tratado de forma digna por parte de las personas que conforman dicha institución, ya que caen en un monotonía y/o estrés laboral, que predomina al momento de tratar con los pacientes.

CONCLUSIONES

La importancia del análisis y descripción de puesto sirve como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización.

Al depositar todas las actividades primordiales de cada área en la descripción de puestos, ayudará a guiar a los actuales y futuros ocupantes de dichos departamentos, evitando así depender de alguna persona que tenga conocimiento de ello, para no retrasar en otras actividades. Este trabajo sirve de base para implementar aún más los planes de capacitación para toda el área administrativa, buscando acciones para mejorar la eficiencia del instituto.

En general se puede concluir que con el análisis y descripción de puestos es una herramienta muy eficaz, con la cual todas las organizaciones independientemente de cual sea su actividad debe contar, para poder así tener un establecimiento mucho mejor estructurado y coordinado en todas las actividades que se ejerzan; ya que

toda la compañía se encuentre muy bien organizada y con el objetivo bien cimentado, este se logrará todas sus objetivos deseadas, aunado a que todos sus empleados estarán dirigidos a un fin en común y esto hará que la empresa siempre tenga un servicio de calidad.

Finalmente, como recomendaciones y en particular, al hospital, para el cual se elaboró dicha guía, es necesario dar seguimiento y actualización constante a dicha descripción, ya que es de suma importancia para la delegación de actividades, así como también es preciso sugerir, que los planes de capacitación anuales que proporciona el hospital se deberían de considerar cursos para la preparación de los trabajadores eventuales de todas las áreas funcionales para que puedan desempeñar las actividades necesarias del departamento y no sean causantes de tardanzas inoportunas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007)

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de los Recursos: El capital humano de las organizaciones* (Vol. Octava Edición). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Reyes, A. (2003). *Análisis de puestos*. México, Ed. Limusa.

Dessler, G. (2000). *Administración del Personal* (Vol. Octava Edición). New Jersey: Prentice Hall.

Ponce, A. R. (2005). *Análisis de Puestos*. México: LIMUSA Noriega Editores.

Bravo Murillo. (2000). *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*, Madrid España, IBERFORP.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning.

Chruden, H. y Sherman, A. (1992). *Administración de Personal*. México.

Milkovich, G y Boudreau, J (1994). *El Desarrollo de Carrera*. Trillas. México.

Martínez Magda y José Alejandro Acosta, *Anuario*. Volumen 35, Año 2012. ISSN 1316-5852.

DISEÑO DE UN TALLER DIRIGIDO A LOS LÍDERES DE LA EMPRESA MCDONALD'S VERACRUZ CENTRO (VERAFOOD, S. DE R.L DE C.V) PARA LA COMPRENSIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL EMPLOYEE EXPERIENCE DE LOS COLABORADORES

DOLORES VAZQUEZ TRUJILLO, ALEJANDRO AUDIRAC MURILLO, MARIA DE LOS ANGELES CARDONA
CORTÉS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar un taller dirigido a los líderes de McDonald's Veracruz Centro para la comprensión y optimización del Employee Experience de los colaboradores, ayudará a disminuir el nivel de rotación, fortalecer el compromiso con la empresa y mejorar el rendimiento de la empresa. En un mundo digitalmente progresivo, las personas esperan tener experiencias atractivas y agradables en su vida personal y en sus lugares de trabajo también. Por esta razón surge esta nueva tendencia de RR.HH.

Jacob Morgan describe "Experiencia de empleado como la combinación de los entornos culturales, físicos y tecnológicos de una organización". Los tres aspectos deben diseñarse cuidadosamente para que la experiencia de los empleados sea inolvidable y valga la pena. Después de todo, se trata de crear una cultura de alta productividad y positividad en la que los empleados trabajen, contribuyan, crezcan y tengan éxito. La mala experiencia dará lugar a malos resultados.

La metodología utilizada para la investigación fue cualitativa y cuantitativa. Las técnicas de recopilación de datos cualitativos que se usaron son el análisis FODA y el check-list, las cuales se basarán en todo lo observado en el restaurante McDonald's Veracruz Centro. Los instrumentos que se utilizaron en el método cuantitativo fue un cuestionario que fueron aplicados a los colaboradores del restaurante; además se realizaron encuestas todo la plantilla de colaboradores incluyendo el equipo gerencial para saber más acerca de su experiencia dentro de

la empresa, entre otras áreas de oportunidad que están involucradas con la experiencia.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se llevó a cabo a través de un plan de trabajo y un diagnóstico, el cual nos proporcionó la información para su desarrollo.

Actualmente las organizaciones se han dado cuenta que mientras más se preocupen por la experiencia de los colaboradores, ellos mismos se preocuparán por realizar sus actividades de excelente manera, así se tendría un incremento en la productividad, desempeño y la satisfacción del equipo laboral.

Por esta razón surge esta estrategia, el employee experience o experiencia del empleado es lo que vive el talento, desde su proceso de reclutamiento hasta su última interacción con la empresa.

El objetivo de este trabajo de investigación es implementar la propuesta de diseñar un taller que coadyuve a los gerentes del restaurante McDonald's Veracruz Centro a optimizar el rendimiento de los colaboradores, crear un sentido de pertenencia y aumentar la productividad de la empresa mediante la Experiencia del empleado o Employee Experience. Teniendo colaboradores comprometidos con su trabajo, capacitados que brinden un excelente servicio a los clientes; de esta forma, puedan aportar a la empresa para el logro de los objetivos y le permita seguir creciendo en el mercado.

Una empresa que incluya esta estrategia en su operación logra capturar el potencial del talento y adquiere colaboradores fieles a la marca.

Este trabajo de investigación consta de 3 capítulos, a continuación, se explicará brevemente el contenido de cada uno.

El capítulo I hace referencia a la metodología de investigación utilizada en el proyecto, se encuentra conformado por el planteamiento del problema donde se detecta la necesidad de mejora en la empresa, en este caso es disminuir los niveles de rotación del personal, mejorar el ambiente laboral, obtener mejores resultados en la productividad y rendimiento.

El Capítulo II hace referencia al marco teórico que se divide en conceptual y referencial; el primero contiene todos los conceptos que van de lo general a lo particular, es decir, desde los antecedentes del recurso humano, la importancia de los mismos para la organización, el proceso de selección del personal, el concepto de rotación del personal y el índice adecuado en el que se debe mantener la empresa.

Dentro del marco teórico referencial se describe la historia de la empresa.

El capítulo III contiene el análisis de los resultados que se obtuvieron de las técnicas de ambos enfoques aplicadas a los colaboradores, el desarrollo de la propuesta que es diseñar un taller dirigido a los líderes que tiene como objetivo implementar la estrategia del Employee Experience en el restaurante McDonald's Veracruz Centro, comprender el impacto que tendría en la productividad y desempeño de los colaboradores.

Y por último se concluye que al implementar esta nueva técnica en la empresa le permite retener al personal de buena calidad, reducir los efectos negativos de una alta rotación, incrementar el nivel de satisfacción y el sentido de pertenencia, motivar a los empleados a esforzarse y a realizar de manera excelente su trabajo y por último reconocer el comportamiento y desempeño. Entre otros beneficios también está mejorar el clima laboral, disminuir el nivel de rotación y obtener mejores resultados de productividad teniendo a empleados capacitados, motivados y comprometidos con la marca.

MARCO TEÓRICO

La importancia de la gestión de los recursos humanos se basa en seis pilares fundamentales. A continuación, se mencionan cuáles son los 6 pilares fundamentales:

- ✓ Definir qué personal es el que necesita la compañía.
- ✓ Reclutar y contratar a los candidatos más adecuados para la empresa.
- ✓ Retener y lograr la permanencia de los mejores trabajadores en la compañía.
- ✓ Conseguir que los trabajadores lleven a la empresa a cumplir con sus objetivos.

- ✓ Remunerar y retribuir a los trabajadores por sus aportaciones a la empresa.
- ✓ Mejorar la autorrealización de la plantilla en su trabajo.

Liderazgo y Coaching

Cartwright (1965) coloca entre ambos el método de ejercer la influencia. La esencia de la relación líder-seguidor está en la mutua dependencia entre personas envueltas en la consecución de objetivos comunes. Para especificar esta relación de influencia del líder hay que considerar simultáneamente la interacción de 3 determinantes: el "líder", con su personalidad, sus percepciones, y recursos relevantes para la obtención del objetivo, los "seguidores", con sus personalidades, sus percepciones y sus recursos-relevantes, el contexto situacional en que funcionan esas variables. Ignorar cualquiera de estos factores destruye el carácter fundamental diádico del fenómeno.

En pocas palabras, un líder es una persona que guía, inspira, apoya, motiva, reconoce los logros y crea lazos de confianza para el logro de objetivos.

La característica más adecuada en la actualidad es ser inspirador, un líder que inspire a su equipo a conquistar todos los objetivos en común.

Para hoy convertirse en un líder inspirador, las empresas esperan liberarse de mitos arraigados en el pasado para poder focalizarse en nuevas competencias, fortaleciéndose para poder cumplir las metas deseadas por la empresa y no permitir que los colaboradores se dispersen ante los procesos.

Coaching efectivo

El coaching es conseguir lo mejor de las personas proporcionando la motivación, el apoyo y el aliento que necesitan para hacer un buen trabajo y seguir mejorando. Se puede entender también, como el acompañamiento a una persona hacia un objetivo.

¿Cuál es la función del coach?

Es distinta a la de un líder, el coach brinda dirección, motivación y además un ambiente de trabajo en equipo.

Comportamientos de un buen coach:

- ✓ Se comunica efectivamente: La comunicación debe ser efectiva, el coach debe comunicarse de manera eficaz y clara.

- ✓ Demuestra espíritu de equipo y colaboración: El trabajo en equipo es esencial. Crear un ambiente de valor y respeto hace que la fuerza laboral sea de alto impacto.
- ✓ Valora y respeta a los demás: Es decir ser profesional.
- ✓ Da coaching y desarrolla a otras personas: Cada persona es diferente y aprende diferente.
- ✓ Logra la máxima efectividad del equipo: Se trabaja hombro-hombro siendo consistente.

Beneficios de dar coaching:

- ✓ Ayuda a lograr que todas las tareas sean realizadas correctamente.
- ✓ Ayuda a delegar tareas.
- ✓ Aumenta la motivación y la moral.
- ✓ Mejora el trabajo en equipo y el espíritu de equipo.
- ✓ Mejora la productividad del restaurante.
- ✓ Desarrolla sus destrezas de liderazgo.
- ✓ Aumenta la creatividad de todo el equipo.
- ✓ Aumenta la satisfacción de clientes y empleados.

Existen dos tipos de Feedback (retroalimentación)

- ✓ Apreciativo: Aprecias un procedimiento que se está haciendo bien.
- ✓ Constructivo: Se utiliza para construir un área de oportunidad para mejora. Siempre va de la mano con apreciativo.

Proceso de dar coaching y feedback

- ✓ Observar: Siempre hablar de lo que tu observas. Siempre hablando de comportamientos.
- ✓ Dar y recibir feedback: Dar y recibir comentarios.
- ✓ Reconocer lo que la persona hizo bien
- ✓ Describir el error con ejemplos. (De lo que observas)
- ✓ Pedir feedback sobre la causa del problema
- ✓ Mostrar que comprende el punto de vista de la otra persona.
- ✓ Explicar cómo afecta el error a los clientes y a otros colaboradores.
- ✓ Demostrar la manera correcta: Poner el ejemplo.

- ✓ Acordar lo que va hacer esa persona para cambiar
- ✓ Dar seguimiento.

Si se da un buen coaching van a crear un equipo que sea triunfador. Para esto primero es necesario reconocer el estilo de comportamiento.

Estilos de comportamiento:

- ✓ Creativo: Estimulante, inspira, genera ideas. Sus debilidades son: es impulsivo, seguimiento deficiente, planificación deficiente.
- ✓ Controlador: Toma la iniciativa, es decisivo, se enfoca en los resultados. Sus debilidades son: es impaciente, insensible y dominante.
- ✓ Apoyador: Buen compañero, crea consenso, está orientado a las relaciones. Sus debilidades son: es demasiado complaciente, evita conflictos y no es demasiado firme.
- ✓ Analítico: Se reconoce como el que busca muchos datos, es minucioso, organizado y buen planificador. Sus debilidades son: Es indeciso, se enfoca en los detalles y evita riesgos.

Employee Experience

La gestión del talento y de los Recursos Humanos está sufriendo una transformación importante, tanto es así que podemos englobarla en el entorno 4.0 de la cuarta revolución industrial, en la que poco a poco nos vemos más inmersos. Los RRHH 4.0 hace referencia a las herramientas que nos sirven para medir la experiencia de los colaboradores dentro de la empresa por medio de la tecnología. Las empresas siempre han puesto como foco de atención a sus clientes, y con buena razón, pues ellos son los que proporcionan los recursos que entran a la empresa.

Sin embargo, con el pasar de los años las organizaciones se han dado cuenta que mientras cuides la experiencia de los empleados, ellos mismos cuidarán del cliente y de esta manera es posible lograr un “engagement employee”, es decir, que los colaboradores se pongan la camiseta de la empresa.

Lo que vive el talento, desde su proceso de reclutamiento hasta su última interacción con la empresa podemos denominarlo como experiencia de colaborador.

Objetivos del Employee Experience

- Transformación de RRHH para lograr una mayor agilidad y simplicidad enfocándose en las personas.
- Escuchar al empleado utilizando estrategias y herramientas necesarias.
- Mejorar el engagement de los colaboradores para un mayor compromiso con la empresa.
- Construir una cultura fuerte para lograr atraer talento
- Definir la experiencia del colaborador basándose en momentos de verdad o situaciones clave.

Importancia del Employee Experience

Los empleados comprometidos son el alma de una organización. Su compromiso brilla a través de sus relaciones con los clientes, enviando una señal clara sobre lo que impulsa a la organización. Cada estudio sobre el tema muestra que los colaboradores comprometidos no solo se desempeñan mejor, sino que también permanecen con la compañía por más tiempo y, además, están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional. Tiene sentido que este compromiso también rinda frutos en términos de resultados operativos.

(<https://www.raet.com/latam/blog/rrhh-2020-blog-3>)

Cada experiencia que el colaborador tiene dentro de la empresa desde que se integra hasta que se retira puede ser un factor importante que afecta tanto a la cultura como al rendimiento.

La experiencia que el colaborador tiene cuando se incorpora es una gran oportunidad para presentarles a las personas, herramientas y experiencias que los ayudarán a tener éxito. Cuando se hace bien, los ayuda a alcanzar su potencial más rápido y los mantiene en la organización por más tiempo. Por otro lado, un proceso de incorporación ineficaz puede frenar a las personas, por lo que les lleva mucho más tiempo comenzar a hacer una contribución real al negocio.

Ventajas del Employee Experience

- **Fidelización de los colaboradores:** Los colaboradores valoran su trabajo, cuando reciben instrucciones claras, liderazgo y supervisión efectiva, esto es rentable, pues son leales a la empresa que los contrata.

- **Baja rotación y ausentismo:** Los colaboradores que viven una gran cultura Laboral, aman su trabajo y están comprometidos con su labor, faltan en menor cantidad y por supuesto, hay menor índice de renuncias. La Experiencia de Empleado o Employee Experience, fomenta un Proceso de Reclutamiento sano, incorporación productiva, desarrollo de carrera y cierre laboral profesional, empático y claro.
- **Propuesta de valor para el colaborador:** La organización debe reconocer sus áreas de oportunidad y establecer acciones claras para mejorar en sus procesos.
- **Efecto dómimo en la organización**
- **Engagement laboral:** El compromiso de los colaboradores que tienen por la empresa, determina el éxito, mismo que se traduce en ventas, rentabilidad, felicidad en el trabajo...
- **Mejora tu marca como empleador o Employer Branding:** Innovar e implementar Employer Branding en tu organización atraerá y retendrá a tus colaboradores.

[\(https://www.merca20.com/6-beneficios-del-employee-experience-para-tu-empresa/\)](https://www.merca20.com/6-beneficios-del-employee-experience-para-tu-empresa/)

Compromiso y satisfacción

Los indicadores de la satisfacción y el compromiso laboral tienen que ver con los componentes de la experiencia laboral. Cuán contenta está la gente, y en qué medida fortalece el compromiso, con los diferentes aspectos que hacen a la experiencia laboral.

Debemos indagar si encuentran satisfacción en las tareas que realizan, así como en sus compañeros, en sus jefes, en la retribución, en las oportunidades de progreso, en la comunicación interna en la organización. Esos son algunos de los aspectos en los cuales una persona vive y experimenta su realidad de trabajo dentro de la empresa.

Podemos identificar cuatro factores de la satisfacción y el compromiso laboral:

- Factor de afiliación: que tiene que ver con cuán orgulloso se siente la persona de ser parte de la organización.

- La motivación: cuánto disfruta del trabajo, cuán motivado está, en qué medida encuentra desafíos, cuánta presión o no tanta presión, cuánta exigencia, cuánto el trabajo le ayuda a construir su autoestima.
- Factor instrumental: El trabajo es una relación de intercambio: una persona aporta su trabajo y obtiene algo a cambio de ello.
- Factor moral: que tiene que ver básicamente con el trato. Cómo se siente la gente dentro de la organización tratada, tomada en cuenta, respetada, atendida, reconocida. Las personas valoran muchísimo el reconocimiento.

(<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/03/como-medir-la-satisfaccion-y-el-compromiso-de-los-trabajadores/>)

MARCO REFERENCIAL

Su casa matriz se encuentra en Chicago y, actualmente, somos más de 33,000 restaurantes distribuidos en más de 119 países. McDonald's fue creada el 15 de abril de 1955 por un hombre llamado Raymond Alexander Kroc. Hoy en día, se considera a la cadena la red de restaurantes de comidas rápidas más importante del mundo.

<ul style="list-style-type: none"> • Es la mayor franquicia de McDonald's del mundo. • Es la mayor cadena de restaurantes de servicio rápido de Latinoamérica y el Caribe. • Tiene el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de restaurantes McDonald's <p>Arcos Dorados</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Octavio Gómez Landero Tello es el franquiciatario y director general de McDonald's Veracruz. • Tiene 14 restaurantes distribuidos en Veracruz, Xalapa, Córdoba y Orizaba. • Cuenta con una plantilla del personal entre 35-50 colaboradores. <p>McDonald's Veracruz</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Este restaurante fue inaugurado el 15 de diciembre del 2006. Actualmente cuenta con una plantilla de 42 empleados • Está ubicado en Independencia No. 1231 entre esq. Mario Molina y Aquiles Serdán, en el Centro Histórico de Veracruz. <p>McDonald's Independencia</p> 
--	---	--

Misión

Servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

Visión

Duplicar el valor de la compañía, ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.

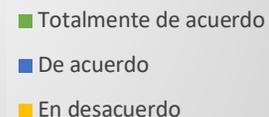
Nuestros Valores

- ✓ Ofrecemos calidad, servicio y limpieza a nuestros clientes.
- ✓ Incentivamos el espíritu emprendedor.
- ✓ Tenemos un fuerte compromiso con nuestra gente.
- ✓ Maximizamos la rentabilidad de nuestras operaciones.
- ✓ Operamos un negocio en un ambiente ético y responsable.
- ✓ Contribuimos con el desarrollo de las comunidades en las que actuamos.

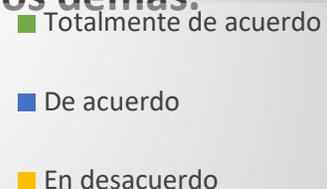
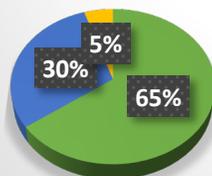
METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada en este proyecto fue cualitativa y cuantitativa. En el método cualitativo las técnicas de recopilación de datos que se utilizaron fueron el análisis FODA y el check list, con el propósito de mostrar lo que se observó en el restaurante. En cuanto a los instrumentos de investigación cuantitativa se aplicaron cuestionarios conformados por 35 preguntas a 14 colaboradores de la empresa, además se aplicaron cuestionarios a toda la plantilla incluyendo el equipo gerencial para conocer más sobre su experiencia como colaborador de la empresa.

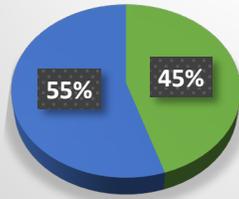
14. Mi jefe directo fomenta una relación positiva entre los colaboradores de la empresa.



18. El gerente valora y respeta a los demás.

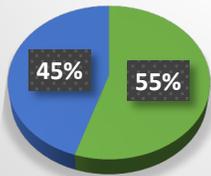


19. El gerente da coaching y desarrolla a otras personas.



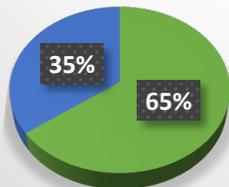
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. El líder/gerente es alentador cuando se presentan adversidades.



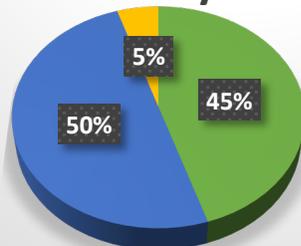
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

32. Me siento a gusto en mi equipo de trabajo.



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33. Los compañeros de trabajo son colaborativos y tienen iniciativa.



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
El trabajador realiza los procedimientos correctamente.		X	Los colaboradores son nuevos, aún no están capacitados.
La empresa cuenta con beneficios como prestaciones sociales.	X		
Los colaboradores han recibido sus entrenamientos (capacitación).	X		Cuentan con entrenamientos básicos, les falta reforzar.
El colaborador sabe los procedimientos de las áreas en las que está laborando.	X		
Cuenta con políticas y reglamento interno.	X		
Los colaboradores conocen y respetan las políticas.	X		Si, aunque no las entienden al 100%
Realizan actividades que fomenten la motivación.	X		
Se fomenta el trabajo en equipo.	X		
Existe una comunicación efectiva entre el grupo de trabajo.	X		Si, aunque hace falta reforzarla, ya que no tienen muy claro los objetivos, o que es lo que quiere.
Los colaboradores son respetuosos entre ellos.	X		
Los líderes establecen objetivos diarios.	X		Les hace falta darles el seguimiento, para que los colaboradores sientan preocupación por lograrlos.
Los colaboradores de la empresa conocen los objetivos.		X	Falta de comunicación.
El líder impulsa al grupo de trabajo al cumplimiento de objetivos.		X	
El líder alinea, mide y reconoce los objetivos.		X	
Los colaboradores se sienten valorados.	X		
Muestran espíritu de equipo.		X	
Se les reconoce el logro de objetivos.	X		Les hace falta darles seguimiento a los objetivos y a su cumplimiento.
Los líderes brindan coaching.	X		Brindan retroalimentación a los procedimientos.
Los líderes demuestran disponibilidad al hablar con los colaboradores.	X		Muestran interés y disponibilidad al hablar con los colaboradores.
Los líderes son empáticos con las situaciones externas que le suceden a los colaboradores.	X		
El líder transfiere el poder y confía en el trabajo que realizan su equipo de trabajo.	X		Aunque hace falta que muestre más la confianza.
Existe iniciativa y un grado elevado de participación en el equipo de trabajo.	X		A pesar que son chicos nuevos muestran iniciativa.
Al finalizar el turno el gerente le agradece a su equipo el apoyo.	X		
Al finalizar el turno el gerente comunica los resultados.		X	Deben reforzar la comunicación de objetivos, ya sea si se lograron o no.



I. Datos del taller

Evento: Taller para líderes del restaurante para la comprensión y optimización de Employee Experience
 Lugar: McDonald's Sucursal Centro planta alta
 Fecha: 5 – 8 de agosto del 2019
 Facilitador: Norma Lidia Sánchez García
 Duración del taller: 23 horas

VI. Contenidos y tiempos estimados

Módulos	Contenidos	Actividades
	<p>Encuadre</p> <p>-Programa</p> <p>-Evaluación</p>	<p>Presentación de los participantes y facilitador.</p> <p>Presentación del programa.</p> <p>Toma de acuerdos para la evaluación.</p> <p>Normas de conducta.</p> <p>Organización de grupos base para la aplicación del trabajo en equipo como estrategia de aprendizaje. Se entregan las herramientas de trabajo que serán utilizadas para evaluar el portafolio final.</p>

<p>Módulo I (6 horas)</p>	<p>Actividades previas al programa</p> <p>1. Orientación a la Importancia del Recurso Humano.</p> <p>- ¿Qué es la administración del recurso humano y su importancia?</p> <p>-Reclutamiento y selección del personal.</p> <p>-Contratación y Retención</p> <p>-Rotación</p>	<p>Carpeta con actividades que deberá completar el participante antes de empezar su programa de capacitación.</p> <p>Lectura comentada, lluvia de ideas. Preguntas de diagnóstico sobre los planes de estudio.</p> <p>Presentación de conceptos sobre la administración del recurso humano. Dar a conocer la importancia de esta y presentar ejemplos.</p> <p>Conocer los conceptos del reclutamiento y selección, así como los objetivos de dicho proceso. Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializado o profesional para la ubicación y colocación de mismo dentro de la organización.</p> <p>Análisis del plan de contratación dependiendo de la necesidad de personal del restaurante. Conocer los objetivos de una buena contratación, así como los beneficios de la misma. Mostrar el proceso de contratación.</p> <p>Tipos de rotación. Índices de rotación. Factores positivos y negativos que influyen en la rotación.</p>
<p>Módulo II (5 horas)</p>	<p>2. Seguimiento a las destrezas del gerente.</p> <p>-Capacitación</p> <p>-Destrezas básicas del trato con la gente.</p>	<p>Presentación y análisis de las destrezas del gerente.</p> <p>Exponer el objetivo, proceso y los 5 pasos para una buena capacitación.</p> <p>Describir porqué son importantes las destrezas de relaciones humanas para operar el restaurante. Describir las cuatro maneras de cultivar la confianza para ganarse el respeto de los colaboradores. Describir como aumenta su capacidad de liderazgo cuando es el ejemplo de conducta y goza del respeto de los demás.</p>

<p>Módulo III (6 horas)</p>	<p>3. Seguimiento al programa de Employee Experience.</p>	<p>Ofrecer retroalimentación constructiva y apreciativa.</p> <p>Describir y definir qué aspecto tiene un ambiente laboral respetuoso en la empresa. Describir porqué se observan distintas perspectivas en distintas personas. Demostrar los cinco pasos hacia un comportamiento respetuoso. Describir la importancia de valorar las diferencias en las personas. Identificar estereotipos personales y cómo afectan el trato que recibe la gente. gráfico y presentarlo al grupo. Plenaria sobre los recursos materiales utilizados en educación superior.</p> <p>Describir las características y conductas de un guía eficaz. Aplicar el proceso de una deficiencia en el desempeño, e identificar las posibles soluciones. Describir cómo motivar a las distintas personas de distintas maneras utilizando los cuatro estilos básicos de comportamiento.</p> <p>Presentación en equipos colaborativos para comunicar los temas y aportar ejemplos de cada modelo.</p> <p>Describir qué efecto tiene su imagen de líder sobre su restaurante. Describir cómo le beneficiaría aplicar los buenos hábitos para el manejo eficaz del restaurante.</p> <p>Describir las normas y procedimientos, y documentar las situaciones conflictivas correctamente. Describir cómo protege la resolución de conflictos a la empresa. Identificar los niveles de conflicto y describir cómo expresan las personas los distintos niveles. Describir técnicas para controlar conflictos cuando surjan en una determinada situación.</p> <p>Dar a conocer el significado de transferencia de poder y describir los objetivos.</p>
---------------------------------	---	--

<p>Módulo IV (6 horas)</p>	<p>4. Seguimiento al programa de Employee Experience.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Employee Experience -Importancia del Employee Experience -Ventajas del Employee Experience -Compromiso y satisfacción -Evaluación Final -Certificación 	<p>Definición del concepto y lluvia de ideas por parte de los participantes.</p> <p>Describir las razones por las cuales es importante aplicar el Employee Experience en el restaurante para obtener un mejor rendimiento.</p> <p>Conocer las ventajas y el impacto que tiene esta nueva tendencia en el restaurante.</p> <p>Describir estos dos conceptos como los componentes que tienen que ver con la experiencia laboral.</p>
-----------------------------------	---	--

CONCLUSIONES

Implementar esta nueva técnica del Employee Experience en la empresa le permite retener al personal de buena calidad y reducir los efectos negativos de una alta rotación. Es necesario fomentar una relación abierta entre el empleado y el equipo gerencial, esta respaldará su pertenencia en el restaurante.

El análisis de esta investigación facilita los resultados para elaborar la propuesta del diseño de un taller que este dirigido a los líderes/gerentes de McDonald's Veracruz Centro tiene como finalidades promover la importancia que tiene el employee experience, su optimización para incrementar el nivel de satisfacción y el sentido de pertenencia; motivando a los colaboradores a esforzarse para realizar de manera excelente su trabajo y contribuir en el comportamiento del desempeño.

El objetivo de esta investigación es implementar esta técnica en el restaurante para mejorar el clima laboral, disminuir el nivel de rotación y obtener mejores resultados de productividad teniendo a colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M.A. (2006). Selección por competencias. 1ª ed. Granica. Buenos Aires.

Arcos Dorados. (2017) Curso de transición al liderazgo.

Arcos Dorados. (2013). Programa de Desarrollo de Entrenadores.

Arnoletto, E.J. (2007) Administración de la producción como ventaja competitiva, Edición electrónica.

Dessler, Gary. (2009). Administración de recursos humanos. 11va. Ed. Pearson Educación. México.

Harris, O. Jeff. (1993). Administración de recursos humanos /O. Jeff Harris; traducción Martha Hernández Rocha. Limusa. México.

<https://economyatic.com/analisis-dafo-foda/>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/index.htm>

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/03/como-medir-la-satisfaccion-y-el-compromiso-de-los-trabajadores/>

LA INVERSIÓN AL CAPITAL ESTRUCTURAL EN LA CREACIÓN DE VALOR: EN UNA EMPRESA AZUCARERA DE LA REGIÓN DEL PAPALOAPAN DEL ESTADO DE VERACRUZ.

ARELI FERNÁNDEZ USCANGA¹, GABRIELA RAMÍREZ VIDAL², FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ HERNÁNDEZ³,
MARÍA GUADALUPE JOTA URBANO⁴.

RESUMEN

Actualmente, la realidad económica que nos rodea está dando un peso creciente a los activos intangibles dentro de la cadena de valor de bienes y servicios, haciéndose mucho más compleja una correcta valoración de las empresas y de sus activos. Esta situación ha provocado el surgimiento de diversos modelos que permiten la identificación y medición de los activos intangibles de que dispone una organización. El objetivo es optimizar la gestión de los intangibles que permiten desarrollar la creación de valor por parte de la empresa. Pese a ello, resulta todavía lejana la aplicación generalizada de la gestión de los activos intangibles en las empresas, aunque hoy en día, ya se pueden enunciar algunas experiencias destacables en este campo.

El concepto de capital intelectual recoge todos aquellos recursos organizativos de tipo intangible que a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo no lucen en los estados contables (Sánchez, 2012). El capital estructural es aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas, y por lo tanto es propiedad de la empresa. Así, el capital estructural incluye todas las formas de depositar conocimientos no sustentados en el ser humano, entre los que se encuentran las rutinas organizativas, las estrategias, los

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca
osoriom101@gmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca garavi_30@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca sanf1957@hotmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca
Guadalupe_Urbano97@hotmail.com

manuales de procesos y bases de datos, entre otros; éste se subdivide en capital organizativo y capital tecnológico. El primero integra todos los aspectos relacionados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, como la cultura organizativa, el diseño estructural, los mecanismos de coordinación, las rutinas organizativas, los sistemas de planificación y control, entre otros; mientras el segundo incluye todos aquellos conocimientos de carácter técnico e industrial, como los resultados de la investigación y desarrollo y de la ingeniería de procesos. Teniendo presente lo anterior descrito, surge la necesidad de realizar una investigación, en este caso desarrollada en una empresa azucarera de la región, con motivo de fundamentar el impacto que tiene el invertir en el capital estructural como consecuencia de una ventaja competitiva sostenible (Eduardo, 2012). Misma que tiene como objetivo principal identificar si la falta de inversión en el capital estructural provoca disminución de creación de valor y ventaja competitiva en una empresa azucarera. Dicha investigación que se realizará es de tipo cualitativa, correlacional, ya que se deriva del hecho de establecer los efectos de una variable independiente (Capital estructural) sobre otra dependiente (creación de valores y ventajas competitivas), con un enfoque cualitativo motivo por el cual proporciona datos valiosos para su uso en el diseño de un producto, incluyendo datos sobre las necesidades de los usuarios, patrones de comportamiento y casos de uso.; utilizando como método básico la Case Study Reserch (Yin 1994; Bonache, 199).

Palabras Clave: Capital Intelectual, Capital Estructural, Capital Tecnológico, Intangibles, Valor.

ABSTRACT

Currently, the economic reality that surrounds us is giving increasing weight to intangible assets within the value chain of goods and services, making a correct valuation of companies and their assets becoming much more complex. This situation has led to the emergence of various models that allow the identification and measurement of intangible assets available to an organization. The objective is to optimize the management of intangibles that allow the development of value

creation by the company. In spite of this, the widespread application of the management of intangible assets in companies is still far away, although today, some outstanding experiences in this field can already be stated.

The concept of intellectual capital includes all those organizational resources of an intangible type that, despite contributing to the creation of organizational value, do not shine in the financial statements (Sánchez, 2012). Structural capital is that knowledge that remains in the company when employees leave for their homes, and therefore is owned by the company. Thus, structural capital includes all forms of depositing knowledge not supported by the human being, among which are organizational routines, strategies, process manuals and databases, among others; This is subdivided into organizational capital and technological capital. The first integrates all aspects related to the organization of the company and its decision-making process, such as organizational culture, structural design, coordination mechanisms, organizational routines, planning and control systems, among others; while the second includes all those technical and industrial knowledge, such as the results of research and development and process engineering. Bearing in mind the above described, the need arises to carry out an investigation, in this case developed in a sugar company in the region, on the basis of the impact of investing in structural capital as a result of a sustainable competitive advantage (Eduardo, 2012). Its main objective is to identify whether the lack of investment in structural capital causes a decrease in value creation and competitive advantage in a sugar company. Said research that will be carried out is of a qualitative, correlational type, since it derives from the fact of establishing the effects of an independent variable (Structural Capital) on another dependent (creation of competitive values and advantages), with a qualitative approach that is why provides valuable data for use in the design of a product, including data on user needs, behavior patterns and use cases.; using as a basic method the Case Study Reserch (Yin 1994; Bonache, 199).

Keywords: Intellectual Capital, Structural Capital, Technological Capital, Intangibles, Value

INTRODUCCIÓN

La investigación detalla la importancia del Capital Estructural en la creación de valor de una empresa Azucarera de la Región del Papaloapan del Estado de Veracruz y para ello se realiza la medición al Capital Estructural a través de la aplicación de encuesta mediante la escala del likert y validada por el alfa de Cronbach. Se elaboró el cuestionario para la recolección de datos, el cual se aplicó al personal de cada departamento que integra el Ingenio Azucarero, obteniendo resultados y conclusiones.

El motivo por el cual se realizó la presente investigación es con la finalidad de que la empresa desarrolle su capital intelectual, ya que hoy en día el mercado exige flexibilidad, capacidad de innovación y tecnología, la cual es lograda por gente capaz, involucrada en la organización. En el ambiente económico actual, las empresas son conscientes de que el conocimiento es su recurso más valioso y estratégico. Son conocedoras de que si quieren ser competitivas deben gestionar y medir su capital intelectual. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas no disponen de herramientas de medición del capital intelectual que les faciliten una mejor gestión de estos recursos intangibles. Todas las empresas evalúan sus activos tangibles y dejan de lado los intangibles los cuales son de suma importancia, al efectuar una medición del capital intelectual, desarrollamos el saber hacer, creamos competencias en el personal lo que genera un mejor desempeño en sus labores, se mejora el trato hacia el cliente el cual hoy en día es una herramienta que nos ayuda a conocer todas las necesidades del cliente para posteriormente generar estrategias para cubrirlas, podremos determinar nuestro posicionamiento en el mercado.

Anteriormente el trabajo era económico y el valor de la empresa se media en términos de equipo, maquinaria y dinero en efectivo. En el tercer milenio, el trabajo no será económico y los activos se iban a centrar en la persona especialmente para la operatividad de la empresa, es así que muchas de las organizaciones y sobre todo las orientadas a las de servicio no querían activos tangibles si no de activos inmateriales y en especial el capital intelectual (Brooking, 2014)

DESARROLLO

Fundamentación Teórica

El Capital estructural es uno de los elementos que está vinculado a los recursos humanos, a las rutinas organizativas internas y a las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes y proveedores principalmente. Por lo que su análisis es de gran importancia en las empresas porque permite obtener información útil respecto de los intangibles estratégicos para el manejo y supervivencia de las mismas. Por ello, a las teorías de la dirección de empresa, se ha incorporado este concepto de forma priorizada.

La revisión de literatura muestra una variedad de teorías que han sido utilizadas en la identificación, medición, gestión y divulgación del capital intelectual. En los fundamentos de cada una de las teorías que se presentaran a continuación se expone las principales perspectivas teóricas que acompañan a los distintos trabajos en este campo de investigación, mostrando las diferentes aproximaciones que explican la función de los intangibles de manera general y de manera particular del capital intelectual proporcionando un marco de teorías que pueda ser adaptado al ámbito de los intangibles dependiendo de la necesidad que se presente, lo que servirá de referencia a aquellos que se inician en el estudio de este tópico.

Teoría de recursos y capacidades.

Wemerfelt y Rumelt 2012. Esta teoría parte de la heterogeneidad empresarial, de manera que cada empresa podrá construir su estrategia sobre los recursos que disponga, buscando obtener rentas derivadas de su mayor eficiencia. Cada empresa posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre los que puede sustentar una creación de valor y en la medida en que esta creación de valor sea sostenible, le proporcionará una renta a largo plazo. Hay que tener en cuenta que no todos los recursos que una compañía posee o controla tienen el mismo valor estratégico. Algunos recursos pueden ser más valorados que otros y éste es el caso de los intangibles. Expertos de esta teoría argumentan que los activos intangibles son los conductores de creación de valor. La justificación para este razonamiento es que empresas rivales encuentran más difícil imitar activos intangibles que los activos físicos o tangibles. De este modo, la

teoría de recursos y capacidades explica la importancia de los recursos intangibles. Dichos recursos pueden representar una fuente de creación de valor sostenible. Para ello, estos recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar e insustituibles.

Para Cañibano y Coca (2011) los fundamentos conceptuales sobre la gestión del capital intelectual se encuentran principalmente en esta teoría. Dicha perspectiva teórica subraya la importancia de gestionar en las organizaciones tanto los recursos tangibles, como otros de carácter intangible, incluidos en éstos últimos, los referidos al capital intelectual. La tabla 1 nos muestra una revisión de los principales trabajos desde la teoría de recursos y capacidades vinculados a los intangibles y/o al capital intelectual.

Teoría del capital intelectual

Para Edvinsson y Malone (2014), el capital intelectual puede ser considerado como una nueva teoría. Partiendo de las críticas realizadas a la Teoría de Recursos y Capacidades entre las que se mencionan que ésta no proporciona consejos útiles para los directivos, es decir, no especifica los recursos que se deben acumular para conseguir una creación de valor, sufre de problemas tautológicos, es ambigua respecto a su dominio relevante y demasiado general respecto a la cuestión de que diferentes configuraciones de recursos y capacidades consiguen un mismo propósito,

Foss y Knudsen (2009), proponen una teoría de rango medio que resuelva las inquietudes o críticas antes mencionadas: la Teoría basada en el Capital Intelectual de las empresas. Así, ésta última debería permitir un mejor desarrollo de hipótesis y tests empíricos que la visión más generalizada de la Teoría de Recursos y Capacidades. Según los autores arriba mencionados, la Teoría del Capital Intelectual es una teoría de rango medio porque representa un aspecto específico de la Teoría de Recursos y Capacidades más general.

Considera tres recursos que han sido teóricamente ligados a la creación de valor de la firma. Esto es, trata exclusivamente con el conocimiento que es creado y acumulado en los tres componentes de capital de la empresa: en su gente capital humano, relaciones sociales capital social, y sistemas y procesos capital

organizacional. Tras la visión proporcionada por la Teoría de Recursos y Capacidades, se da un paso más introduciendo uno de los elementos clave en la explicación del comportamiento exitoso de las empresas: el conocimiento, a partir del cual, surge la siguiente teoría.

Teoría basada en el conocimiento.

El surgimiento de un nuevo paradigma basado en el conocimiento, ha tenido particular incidencia tanto a nivel microeconómico como macroeconómico. A nivel microeconómico, elementos tales como la estrategia, la satisfacción de los clientes, el proceso de desarrollo de productos y el conocimiento implícito sobre el mismo, constituyen factores de igual o mayor importancia que los tradicionales factores tangibles.

A nivel macroeconómico, el crecimiento viene apoyado e impulsado por nuevos factores como la tecnología y la innovación, lo que ha estimulado el estudio, la concepción y la estructuración de nuevos modelos de crecimiento que expliquen de mejor forma esta dinámica económica. Así el uso de la expresión “Sociedad Basada en el Conocimiento” se refiere de forma metafórica a este nuevo conjunto de situaciones que caracterizan el entorno actual (Cañibano y Coca, 2008). De acuerdo con Nonaka (2008), las actuales condiciones en las que operan las empresas caracterizadas por el avance tecnológico, la competencia a nivel mundial, la proliferación de nuevos productos que transforman en obsoletos los últimos que se desarrollaron, la única fuente duradera de creación de valor es el conocimiento.

Las compañías que se desenvuelven exitosamente en este entorno serán aquellas que creen constantemente nuevo conocimiento, lo diseminan por toda la organización y lo incluyan en nuevas tecnologías y productos. Por ello, y si tenemos en cuenta tal y como argumenta Revilla Gutiérrez (2012) que el conocimiento se origina y acumula en las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de la empresa y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. El conocimiento es el centro de la organización, quienes propusieron una teoría de gestión empresarial basada en éste. Dichos autores parten de la epistemología del

conocimiento y muestran sus implicaciones en la forma de diseñar los procesos y de gestionar los recursos en las organizaciones.

El conocimiento debe gestionarse combinando distintas concepciones filosóficas empírica y racional, con el fin de optimizar la transformación del mismo entre tácito y explícito, y de crear finalmente nuevo conocimiento en el interior de la organización.

Rodríguez (2011) menciona en su libro a Quinn, Anderson y Finkelstein (1996). Los cuales en su teoría hablan diversas contribuciones, conocida bajo la denominación de aprendizaje organizativo. La Teoría basada en el Conocimiento, por tanto, es una teoría emergente de la existencia, organización y ventaja competitiva, la cual se fundamenta en el rol de las empresas en crear, proveer y aplicar el conocimiento. Ésta, considera a la empresa una comunidad social, representante de un cúmulo de conocimientos, experta en la creación, en la transmisión interna y en la aplicación del conocimiento.

El papel de las empresas se concreta en el establecimiento de mecanismos conducentes a que los trabajadores que son el principal stakeholder porque en ellos se crea y reside gran parte del conocimiento, se muestren cooperantes y coordinen sus actividades, con el fin de integrar el conocimiento que poseen y aplicarlo a la transformación de inputs en outputs. Por tanto, el conocimiento es un intangible que se crea y acumula en el capital humano, estructural y relacional, es decir en el capital intelectual de las empresas.

Teoría de las capacidades dinámicas.

Nelson (2008) las capacidades dinámicas muestran la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en dirección a los cambios ambientales rápidos. El término dinámico se refiere a la capacidad de renovación de competencias, así como al logro de congruencia con ambientes cambiantes de negocio; ciertas respuestas innovadoras son requeridas cuando el tiempo de mercado y ritmo son críticos, la apreciación del cambio tecnológico es rápido, y la naturaleza de futuras competencias y de mercados difíciles de determinar.

El término capacidades enfatiza el rol clave de la gestión estratégica en adaptar, integrar y reconfigurar apropiadamente habilidades externas e internas, recursos y competencias funcionales en relación a los requerimientos del ambiente cambiante. La Teoría de las Capacidades Dinámicas, se integra y marca la investigación en áreas tales como gestión de I + D, desarrollo de productos y procesos, transferencia de tecnología, propiedad intelectual, manufactura, recursos humanos y aprendizaje organizacional. Industrias de alta tecnología tales como semiconductores, servicios de información y software requieren una innovación de productos rápida y flexible, acoplada con la capacidad de gestión para efectivamente coordinar y desplegar competencias internas y externas. Los autores Teece et al. (2007) señalan que la aproximación de las capacidades dinámicas es prometedora en términos de investigación potencial futura y como apoyo a la gestión en la generación de ventajas creación de valor en ambientes demandantes.

Teoría stakeholder.

Según Clarkson (2009), los stakeholders son personas o grupos que tienen o pueden demandar derechos de propiedad, o intereses en una empresa y sus actividades pasadas, presentes o futuras. Tales demandas de derechos o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por la corporación: éstos pueden ser legales o morales, individuales o colectivos. Dicho autor, clasifica a los stakeholders como primarios o secundarios. El primer grupo comprende a los accionistas e inversores, empleados, clientes, proveedores, prestamistas, gobierno y comunidades. Sin su participación continua la corporación no puede sobrevivir.

Los stakeholders secundarios son aquéllos que se influyen o afectan, o son influenciados o afectados por la corporación, pero ellos no se comprometen en transacciones con la corporación y no son esenciales para su supervivencia, tales como ambientalistas, representantes medios y defensores de clientes.

La supervivencia y crecimiento de la empresa es considerada como dependiente de la liberación de algunos fines sociales deseables a la sociedad en general y la distribución de beneficios económicos, sociales o políticos a los grupos stakeholders. Muchas empresas consideran sus relaciones con stakeholders como

un activo crítico del negocio con capacidad para influenciar el valor corporativo significativamente.

Las relaciones positivas con stakeholders pueden ser consideradas como recursos intangibles siendo capaces de mantener o incrementar la creación de valor de la empresa o lograr sus objetivos estratégicos, confiando la organización en ellas para su supervivencia (Castelo y Lima, 2008).

Teoría de la agencia.

Azofran y Utrera (2009). La Teoría de la Agencia tiene dos enfoques metodológicos: el normativo y el positivo. El interés del enfoque normativo reside en la especificación de sistemas de incentivos que incorporados a la relación contractual debieran inducir al agente a adoptar actitudes similares a las del principal, de manera que la relación de agencia sea óptima. Este enfoque estudia la división óptima del riesgo entre los agentes, las características que deben poseer los contratos óptimos y las propiedades de soluciones equilibradas

El enfoque positivo llamado también, “Teoría Positiva de la Agencia (TPA)” se preocupa por explicar el comportamiento real de las organizaciones, proporcionando una fundamentación racional para explicar ciertas formas de financiación y de organización observables en el mundo real. Es decir, aspira a ser una teoría de la coordinación y del control aplicada a la gestión de las organizaciones y centrada en los directivos.

Según Hodgson (1998) citado en Charreaux (2007) es considerada como una primera tentativa de compromiso entre las teorías fundadas en el conocimiento y las que se apoyan en el oportunismo.

Desde el enfoque normativo, habría que considerar a los intangibles dentro de los contratos, es decir, aquellos intangibles relacionados al conocimiento, capacidades, competencias, entre otros, están incorporados en los contratos. Desde el enfoque positivo, los sistemas de información de capital intelectual se consideran instrumentos valiosos para alentar la utilización eficiente del conocimiento en el seno de la empresa, a la vez que ofrecen información relevante para la toma de decisiones a aquellos individuos que poseen autoridad y capacidad para la misma, lo que en último término debiera desembocar en el incremento de valor de la

empresa. En este contexto los mencionados sistemas de información, contribuyen a la provisión de información en las organizaciones así como a contrarrestar la incertidumbre generada por el ambiente económico en el que se desenvuelven las empresas ayudando a que las mismas reconozcan la necesidad de replantear su actuación ante circunstancias cambiantes, brindando información que les permita hacer un diagnóstico de la nueva situación y con ello incrementar las posibilidades de crear una respuesta oportuna y acertada.

El interés por los intangibles o conjunto de elementos que conforman el capital intelectual de una organización empresarial, lejos de tratarse de un fad o moda pasajera, como algunos auguraban, va incrementándose tras más de una década de investigación desarrollada desde diferentes disciplinas. Dado que la mayoría de los intangibles no encuentran su ubicación dentro de la información proporcionada por la contabilidad tradicional, las empresas no saben qué recursos y qué aspectos de ellos contribuyen a la creación de valor, tal limitación en la calidad de la información contable afecta negativamente a las posibilidades de adopción de decisiones acertadas.

Los trabajos analizados han tratado de explicar las variables que influyen en el comportamiento de las empresas para mejorar su rendimiento, en donde prima el objetivo de evaluar la tendencia en la adquisición de conocimiento como principal fuente de creación de valor y generación de intangibles. En un entorno económico como el actual, se considera la importancia del capital intelectual como fuente principal de riqueza, prosperidad y crecimiento de las empresas. Por ello, se han originado al objeto de proporcionar explicaciones, diferentes teorías que centran su atención en los intangibles de las empresas.

Con esta visión complementaria de teorías utilizadas en la identificación, medición, gestión y divulgación del capital intelectual se incorpora un marco explicativo en la identificación de las variables que deben incorporar las empresas para incrementar su rendimiento. Este análisis ofrece importantes contribuciones:

- Proporciona un amplio panorama de las teorías y perspectivas que pueden ser adaptadas al ámbito de los intangibles y del capital intelectual dependiendo de la necesidad que se presente.

- Presenta un marco explicativo en la identificación de los intangibles relevantes que deben incorporar las empresas para incrementar su rendimiento.
- Provee diferentes lentes bajo los cuales los intangibles y el capital intelectual contribuyen a la creación de valor y cómo han ido ganando acceso en la planeación de las empresas.

Modelos para la gestión del capital intelectual.

A partir de los elementos constituyentes del capital intelectual de una organización, los distintos modelos propuestos para su gestión establecen diferentes clasificaciones de los elementos que lo integran. A continuación se definen las características fundamentales de los principales modelos básicos planteados (incidiendo especialmente en los elementos formantes del capital humano). Como se puede comprobar, el capital humano forma parte de la totalidad de modelos propuestos de capital intelectual (mayoritariamente con esa misma denominación). Independientemente del modelo de referencia, el capital humano articula los conocimientos, las capacidades y las experiencias del personal, lo que –en el contexto de la economía del conocimiento– significa que recoge los principales recursos para generar ventajas competitivas para la organización. Balanced Business Scorecard (BSC) (Kaplan y Norton, 1992). Representa un modelo previo de dirección estratégica relacionado con la gestión del capital intelectual. El modelo posibilita la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológico, competitivo y de mercado. La herramienta reduce el exceso de información (limitando las áreas de medición) y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo.

El conjunto de indicadores integrados en el BSC relaciona la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores utilizados son tanto de carácter financiero como operacional (satisfacción de los clientes, procesos internos, actividades de innovación, etc.), siendo su objeto el establecer relaciones causa-efecto que reflejen las variaciones de los resultados financieros. En este caso, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento integra mayoritariamente el capital humano de la organización.

Modelo Intellect (IU Euroforum Escorial, 1998).

El Instituto Universitario Euroforum Escorial (Universidad Complutense de Madrid) es el responsable de la principal aportación española para la identificación y medición del capital intelectual (EUROFORUM ESCORIAL, 1998). Este modelo está alineado con la estrategia de la empresa y se caracteriza por ser abierto (contempla la interacción con terceros), dinámico (evoluciona), flexible en la implantación y sistémico.

Además, cabe destacar que esta propuesta ofrece no sólo una metodología para la medición del capital intelectual, sino que también se preocupa de los procesos que en el tiempo generan nuevo capital (figura 4.7). El capital intelectual queda así identificado en tres grandes bloques o agregados: el capital humano (conocimiento de personas y grupos que resulta útil para el conjunto de la organización), el capital estructural (conocimientos propiedad de la organización y que se queda independientemente de las personas) y el capital relacional (conjunto de relaciones externas de la organización que generan valor para ella). Cabe señalar que este modelo recoge conocimientos tanto de tipo explícito como tácito, ya que la continua retroalimentación entre conocimientos tácitos y explícitos resulta fundamental para la innovación en la empresa (y por tanto de su competitividad).

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Debido a que la presente investigación tiene como objetivo principal identificar si la falta de inversión en el capital estructural provoca disminución de creación de valor y ventaja competitiva en el INGENIO AZUCARERO. Postulamos en este estudio empleados como método de obtención de datos una encuesta, por lo tanto, la investigación que se realizará es de tipo cualitativa. El carácter correlacional del presente estudio deriva del hecho de establecer los efectos de una variable independiente (Capital estructural) sobre otra dependiente (creación de valores y ventajas competitivas); así mismo la investigación tiene un enfoque cualitativo motivo por el cual proporciona datos valiosos para su uso en el diseño de un producto, incluyendo datos sobre las necesidades de los usuarios, patrones de

comportamiento y casos de uso. Cada uno de estos enfoques tiene fortalezas y debilidades, y cada uno puede beneficiarse de la combinación entre ellos. Este utilizó como método básico la *Case Study reserch* (Yin 1994; Bonache, 199. Por consiguiente, se tiene como instrumento de medida del cuestionario realizar encuestas, a través de él se recopilarán los datos y posteriormente se realizará un análisis numérico de los mismos.

Alcances de la Investigación

Esta investigación será de alcance correlacional descriptivo ya que se pretende identificar cual es la relación que existe entre las dos variables que se plantearon en la hipótesis, Fernández & Baptista (2010) identifica el grado o relación de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto.

Población

Ingenio Azucarero en la actualidad, promedia un total de 3500 toneladas de azúcar por zafra La población elegida corresponde a todos los jefes de cada departamento con un total de 15 jefes.

Muestra

Por tratarse de una población inferior a 100 elementos muestrales, el tipo de muestra será el de poblaciones finitas debido a la magnitud del universo a estudiar, por otra parte, será un muestreo aleatorio ya que es la técnica en que todos los elementos forman parte del universo.

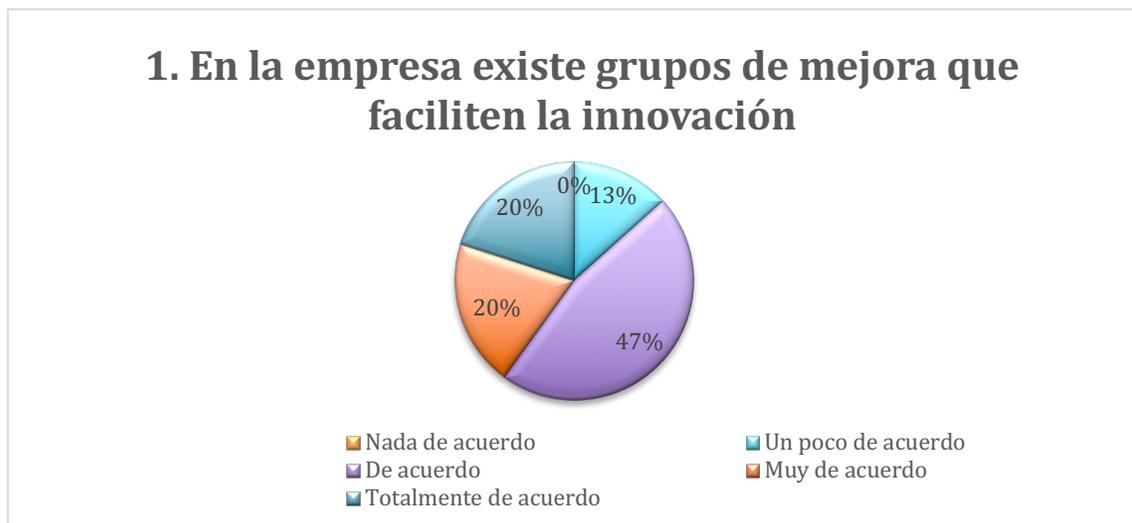
Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variables	Subvariables	Indicador	Instrumento
Identificar el capital estructural con el que cuenta la empresa en la actualidad.	Capital Estructural	1. Tecnologías Utilizadas 2.- procesos y procedimientos centralizados en impulsar el aprendizaje y la innovación.	Dotación tecnológica.	Cuestionario
	Creación de Valor	1. Hacen uso de las Tics.	Tipos de tecnologías aplicadas	Cuestionario
Analizar el capital estructural que posee la empresa.	Capital Estructural	1. Entidad organizativa. 2. Diseño organizativo	Tipos de diseños, definición y revisión de la estrategia	Cuestionario
	Creación de Valor	1. Se hace uso de software, como herramientas de apoyo.	No. de software utilizados	Cuestionario

Objetivos específicos	Variables	Subvariables	Indicador	Instrumento
Identificar los elementos que han permitido crear valor.	Capital Estructural	1. Grupos de mejoras existentes 2. Tecnologías Utilizadas	Aprendizaje organizativo.	Cuestionario
	Creación de Valor	1. Inversiones en aplicaciones de informática 2. Proceso de innovación	Costo de inversiones	Cuestionario
Objetivos específicos	Variables	Subvariables	Indicador	Instrumento
Relacionar el capital estructural con la creación de valor de la empresa objeto de estudio.	Capital Estructural	1. Creación y desarrollo de conocimientos.	No. De sugerencias aportadas.	Cuestionario
	Creación de Valor	1. Existencia de departamento para orientado a la innovación y calidad 1. Procesos centrados en impulsar el aprendizaje y la innovación.	Procesos y procedimientos para impulsar el aprendizaje y la innovación	Cuestionario

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gráfica 1 Existencia de Grupos de mejora.



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la figura 1 que el en Ingenio azucarero el 13% del total de los jefes de departamento opinan que hay pocos grupos de mejora que facilitan la innovación mientras que el 47% de los jefes opinan que, si existen grupos de

mejora dentro la empresa, por otro lado, el 20% está muy de acuerdo que dentro de la empresa hay grupos de mejora y por último el otro 20% indica que lo grupos de mejora de innovación son totalmente notables en la organización. Lo que demuestra que en la presente industria existen grupos que generan valor a la organización con sus aportaciones y conocimiento.

Gráfica 2 Sugerencias de innovación por parte de empleados



Como se puede observar en la figura 2 que en el Ingenio azucarero el 20% del total de los jefes de departamento están de acuerdo que los empleados hacen sugerencias innovadoras, por otro lado, el 33% están muy de acuerdo que los trabajadores aportan ideas innovadoras y por último el 47% está totalmente de acuerdo de que los trabajadores si se ven involucrados en las aportaciones de innovación en la empresa azucarera, lo que nuevamente demuestra que la empresa tiene la oportunidad de incrementar su valor, a través de la participación de los empleados en las innovaciones de la organización.

Gráfica 3 Sugerencias por los empleados son tomadas en cuenta



Como se puede observar en la gráfica 3 que en el Ingenio azucarero el 13% del total de los jefes de departamento opinan que las ideas aportadas por los empleados casi no son tomadas en cuenta, el 20% está totalmente de acuerdo en que las sugerencias aportadas son tomadas en cuenta, 27% están muy de acuerdo que las sugerencias son empleadas, finalmente un 40% de las sugerencias aportadas son empleadas dentro de la organización, aportando un valor agregado a la misma.

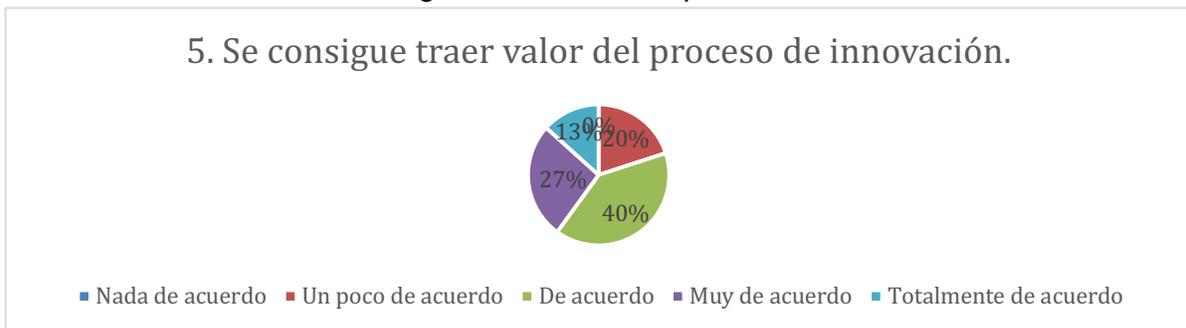
Gráfica 4 Existencia de departamento orientado a la innovación, calidad



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 4 que en el Ingenio azucarero el 07% del total de los jefes de departamento afirman que no existen departamento orientados a la innovación, por lo que el 13% están un poco de acuerdo en que, si hay departamento de innovación, mientras que el 33% están de acuerdo que, si hay departamentos de innovación en la empresa, por otro lado, el 27% manifiesta estar muy de acuerdo en que existe un departamento orientado a la innovación, sin embargo al no ser un porcentaje elevado, lo cual demuestra que el departamento aún se encuentra en desarrollo.

Gráfica 5 se consigue traer valor del proceso de innovación



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la figura 5 que en el Ingenio azucarero el 20% del total de los jefes de departamento opinan que están un poco de acuerdo que en la aplicación de proceso de innovación se consigue traer valor, mientras que el 40% está de acuerdo que, si trae valor el proceso de innovación, por otra parte, el 27% está muy de acuerdo que si se consigue traer valor y por último el 13% están muy de acuerdo que el proceso de innovación si trae valor. Considerando la respuesta anterior, ésta confirma que sólo es un porcentaje el que se está aprovechando, ya que no todas se dirigen al departamento adecuado.

Gráfica 6 Conjunto de procesos y procedimientos centrados en impulsar el aprendizaje e innovación. Elaboración propia a partir del instrumento.



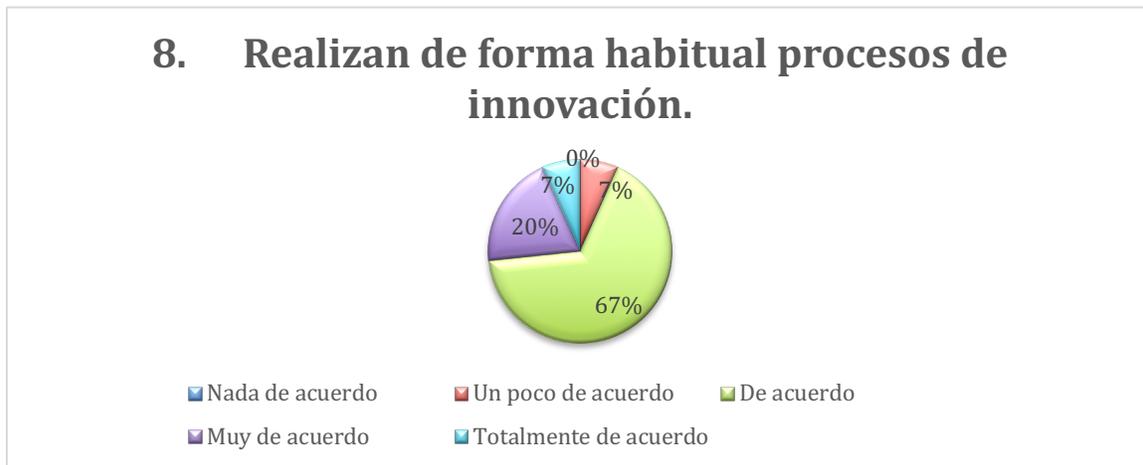
Como se puede observar en la figura 6 que en el Ingenio azucarero el 60% del total de los jefes de departamento opinan que están de acuerdo en que la empresa cuenta con un conjunto de procedimientos centrados en impulsar el aprendizaje y la innovación, por lo que el 33% están muy de acuerdo con la existencia y aplicación de dichos procesos y aplicaciones y por último el 7% están totalmente de acuerdo. Por lo anterior podemos concluir que solo el 7% es quien realmente hace uso de los mismos, mientras que la mayoría no y sólo saben que existe.

Figura 7 Cuenta la empresa con un sistema de implementación de nuevas ideas



Como se puede observar en la Gráfica 7 que en el Ingenio azucarero el 7% del total de los jefes de departamento opinan que la empresa no cuenta con un sistema de implementación de nuevas ideas, por otro lado, el 27% está un poco de acuerdo con la existencia, mientras que el 47% está de acuerdo que en la empresa si cuenta con el sistema de implementación de nuevas ideas y el 7% está muy de acuerdo de que manejen el sistema, por lo que el 13% está totalmente de acuerdo que si se lleva a cabo la implementación de un sistema innovador dentro de la industria, demostrándose que no se tienen las óptimas interacciones entre los participantes necesarios para convertir una idea en un proceso.

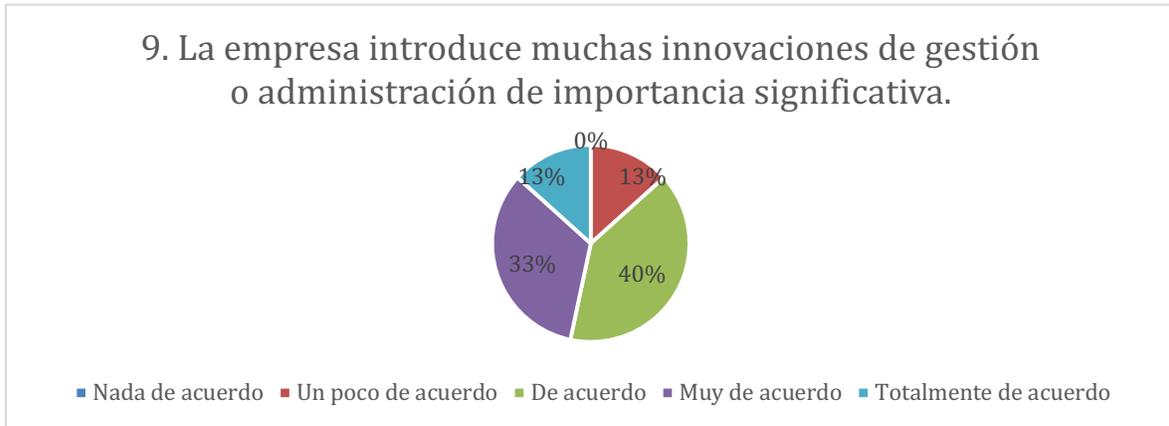
Gráfica 8 Realizan de forma habitual procesos de innovación



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la figura 8 que en el Ingenio azucarero el 7% del total de los jefes de departamento están un poco de acuerdo con que la empresa hace la realización de los procesos de innovación, mientras que el 67% está de acuerdo que se lleve a cabo esta realización en la empresa, por otro lado, el 20% está muy de acuerdo y por último el 7% está totalmente de acuerdo que en la empresa se realiza de forma habitual procesos de innovación, pero existe poca prioridad, que en su falta de aplicación pueden llevar a la industria a una baja competitividad dentro del mercado.

Gráfica 9 Se introduce innovaciones de gestión o administración de importancia significativa en la empresa.



Elaboración propia a partir del instrumento.

“Como se puede observar en la gráfica 9 que en el Ingenio azucarero el 13% del total de los jefes de departamento están un poco de acuerdo en la introducción de muchas innovaciones de gestión o administración que den importancia significativa por lo que el 40% está de acuerdo en que la empresa si introduce muchas innovaciones por otro lado el 33 está muy de acuerdo y por último el 13% está totalmente de acuerdo que dentro de la industria se organizan y direccionan los recursos para aumentar la generación de ideas que permitan obtener nuevos modelos de negocio.

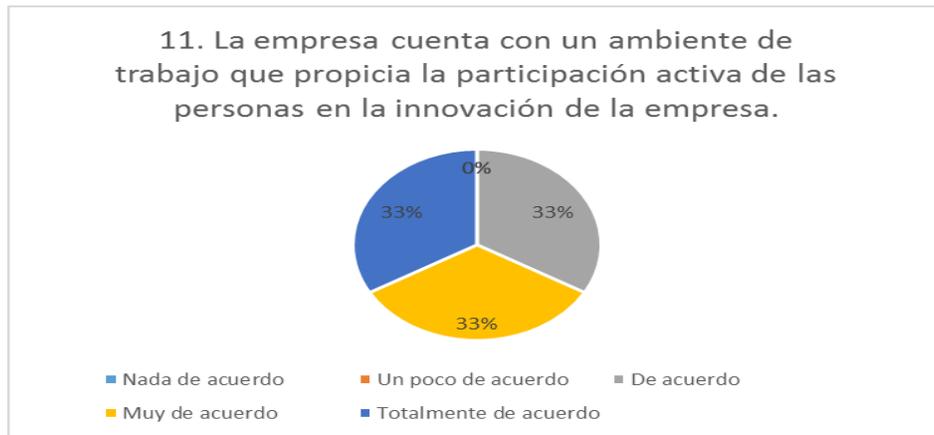
Figura 10 En la empresa es elemental la existencia de manuales de puestos de trabajo



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la figura 9 que en el Ingenio azucarero el 20% del total de los jefes de departamento está de acuerdo que en la empresa si existen manuales de descripción de puesto, por otro lado, el 53% están muy de acuerdo de la existencia de manuales y por último el 27% está totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con los manuales de descripción de puesto de trabajo en el cual se plasma de forma estructurada los perfiles de puesto, así como actividades y tareas a realizar en cada área dentro de la organización.

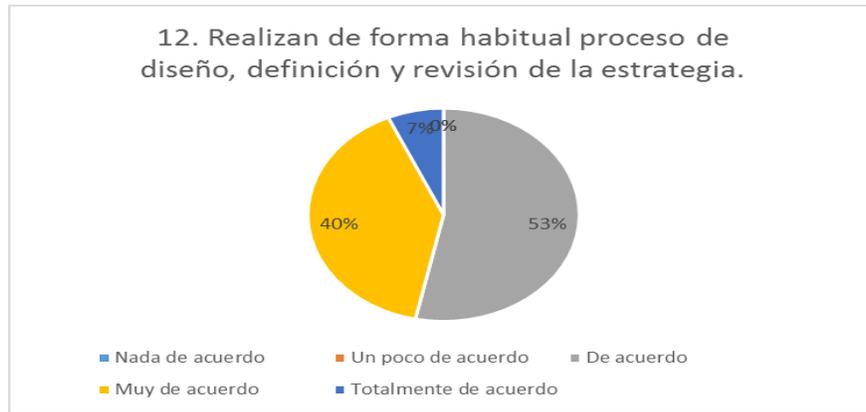
Gráfica 11. En la empresa cuenta con un ambiente de trabajo



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 11, en el ingenio azucarero el 33% del total de los jefes de departamento opinan que la empresa cuenta con un ambiente sano de convivencia, por otro lado, el 33% dice estar de acuerdo en que verdaderamente la empresa si tiene un ambiente de convivencia sano que propicia la participación de las personas y el ultimo 33 % demuestra que los empleados están totalmente de acuerdo que el ambiente de trabajo en el que se encuentran inmersos es idóneo para desempeñarse al llevar a cabo sus funciones. Al reflejar que existen grupos de trabajo productivos, lo cual incrementa la productividad y propicia la participación activa de los trabajadores.

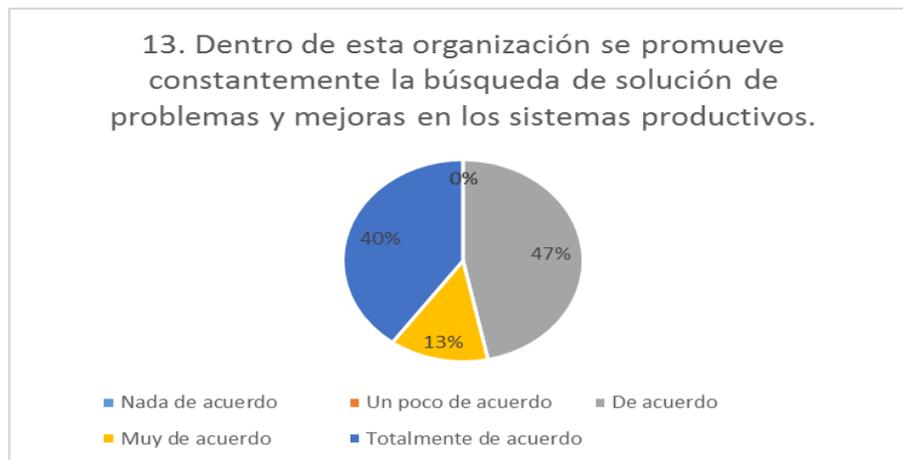
Gráfica 12. Realizan Proceso de Diseño y Estrategia



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 12, en el ingenio azucarero el 53% del total de jefes encuestados afirma que realizan dentro de la empresa de forma habitual un proceso de diseño, definición y revisión de la estrategia, mientras que el 40% de los jefes está de acuerdo de que la empresa cuenta con este proceso y por ultimo solo el 7% del total está totalmente de acuerdo que están al tanto de la revisión de la estrategia, pero no están destinadas a conseguir los mejores resultados posibles.

Gráfica 13. En la empresa se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 13, en el ingenio azucarero el 47% del total de los jefes de departamento dicen estar de acuerdo en que la empresa se promueve constantemente la solución de problemas y mejoras en el sector productivo, mientras que el 13% de ellos está muy de acuerdo que efectivamente si se promueve la búsqueda de soluciones y por último el 40% está totalmente de

acuerdo que la organización si implementa y promueve la búsqueda de solución de problemas y mejora continua en procesos y procedimientos, que les permita innovar.

Figura 14. La empresa cuenta con enfoques para aumentar la competitividad



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la figura 14, en el ingenio azucarero el 40% del total de los jefes están poco convencidos que en la organización cuente con enfoques para aumentar la competitividad en los sistemas productivos, el 20% de ellos está de acuerdo que si se cuenta con este tipo de enfoques, sin embargo el otro 20% está muy de acuerdo en que se tengan estos enfoques y por último el otro 20% está totalmente de acuerdo en que se aplican estos enfoques, como el “Just in time”, el cual postula que se debe producir lo necesario, en la cantidad que sea necesaria y en el momento necesario para erradicar mermas, sin olvidarse de la calidad.

Gráfica 15. La empresa promueve círculos de calidad



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 15, en el ingenio azucarero del total de jefes de departamento el 7% están un poco de acuerdo que en la empresa promueve círculos de calidad, mientras que el 33% está de acuerdo en que, si se promueven los círculos de calidad, por otro lado el 27% está muy de acuerdo en que si se promueven los círculos de calidad, mientras que el otro 33% está totalmente de acuerdo que la industria promueve los círculos de calidad como instrumento para llegar a la calidad total.

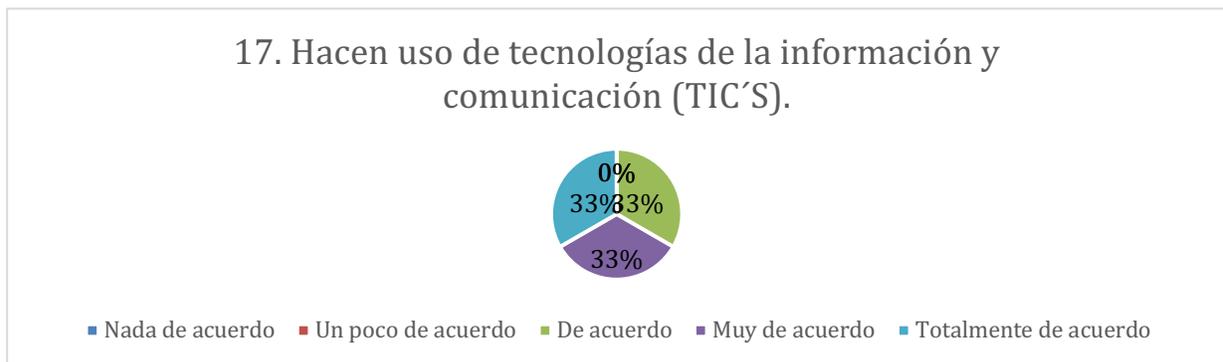
Grafica 16. Gestiona el negocio compartido por los directivos



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 16, en el ingenio azucarero del total de los jefes de departamento el 7% de los jefes están un poco de acuerdo en que existe una forma de entender y gestionar el negocio compartido por los directivos, el 60% está de acuerdo, el 20% está muy de acuerdo que existe esa forma dentro de la empresa, y por último el 13% está totalmente de acuerdo que si existe manera de entender y gestionar el negocio compartido, para que se haga una mezcla de ideologías y obtener provecho en diferentes puntos de vista.

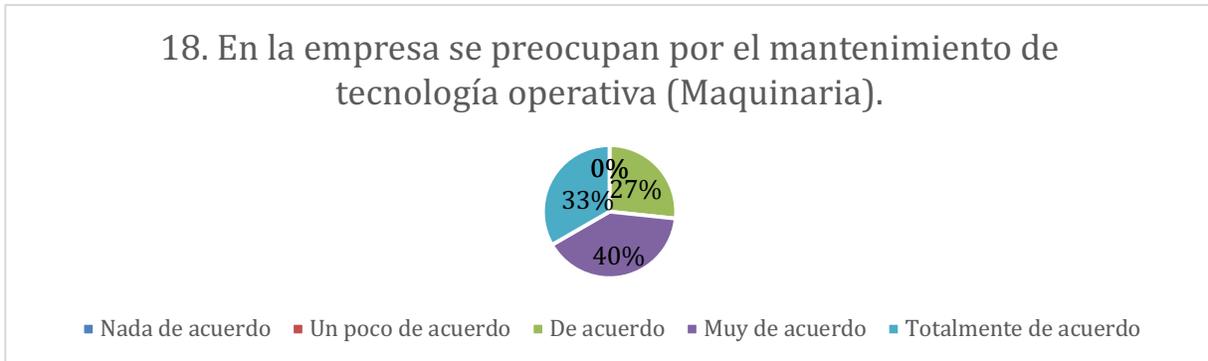
Gráfica 17. En la empresa hacen uso de tecnologías de la información



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 17, en el ingenio azucarero del total de jefes de departamento el 33% están de acuerdo que en la empresa se hace el uso de las tecnologías, mientras que el 33% de los jefes están muy de acuerdo que están herramientas son útiles y primordiales dentro de la organización y por último el otro 33% está totalmente de acuerdo en que las TICS son imprescindibles.

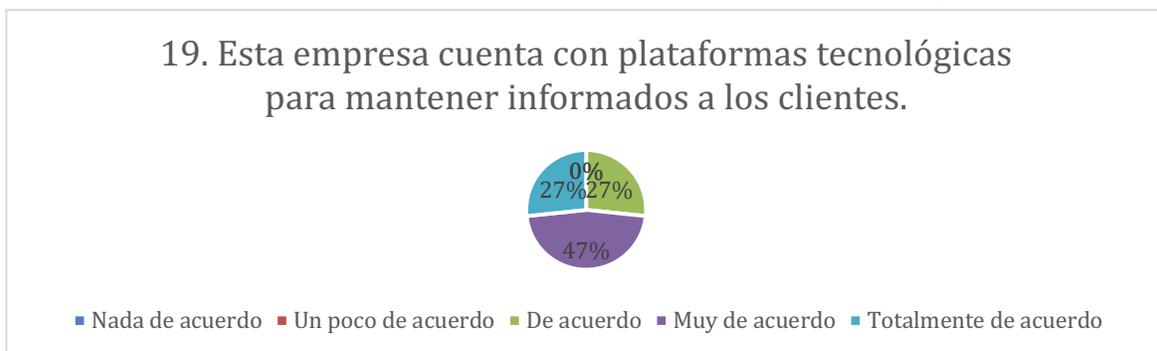
Gráfica 18. La empresa se preocupa por el mantenimiento de tecnología operativa



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 18, en el ingenio azucarero del total de jefes de departamento el 27% de los jefes están de acuerdo en que las empresas se preocupan por el mantenimiento de la maquinaria, el 40% está muy de acuerdo, ya que dar mantenimiento a las maquinas es muy importante y por último el 33% del total dijo que la empresa no puede pasar desapercibida la atención que debe darle a la maquinaria, ya que la maquinaria en la producción es indiscutible, ya que aumentan y aceleran los procedimientos, perfeccionan los trabajos y ahorran esfuerzos.

Gráfica 19. La empresa cuenta con plataformas tecnológicas



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 19, en el ingenio azucarero del total de jefes de departamentos el 27% está de acuerdo en que se tienen plataformas tecnológicas para estar informando a los clientes, mientras el 47% está muy de acuerdo que si existen esas plataformas tecnológicas y por último el 27% está totalmente de acuerdo en que la industria utiliza plataformas para tener un vínculo con sus proveedores, clientes y demás, que le permiten estar actualizados y al margen de los mercados meta.

Grafica 20. Mecanismo para captar información y experiencia útiles



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 20, en el ingenio azucarero del total de jefe de departamento el 7% de los jefes está un poco de acuerdo que existe un mecanismo para captar información útil para la empresa, mientras que el 60% está de acuerdo, el 13% se manifestó que está muy de acuerdo y por último el 20% está totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con métodos de captación, es decir recolección de información innovadora a través de simples ideas, proyectos o invenciones.

Gráfica 21. La empresa cuenta con posesión de patentes, marcas, licencias, etc.



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 21, en el ingenio azucarero del total de jefes de departamento el 20% está un poco de acuerdo en que la empresa cuente con marcas y patentes, el 27% está de acuerdo, el 20% está muy de acuerdo ya que la empresa si cuenta con estos atributos y por último el 33% está totalmente de acuerdo que tienen una propiedad intelectual protegida, lo cual nos indica que la empresa si se ha interesado en dar un valor agregado a la misma.

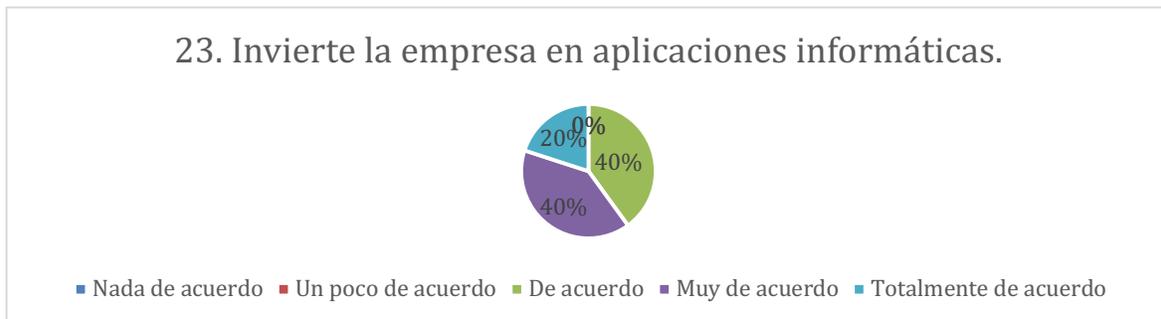
Gráfica 22. La empresa promueve la búsqueda de certificaciones



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 22, en el ingenio azucarero del total de jefes de departamento el 7% está de acuerdo que la empresa azucarera promueve la búsqueda de certificaciones, por otro lado, el 47% está muy de acuerdo, pues comentaban que siempre están en mejora continua y por último el 47% estuvo totalmente de acuerdo de que se cuentan con certificaciones que garantizan que la organización cumple con diversos estándares que le dan un plus valor con respecto a otras industrias del mismo giro.

Gráfica 23. La empresa invierte en aplicaciones informáticas.



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 23, en el ingenio azucarero del el 40%% del total de los jefes de departamento están de acuerdo en que la empresa invierte en aplicaciones informáticas, por lo que el otro 40% está muy de acuerdo en las inversiones que realiza la empresa y por último el 20% está totalmente de acuerdo en que se proveen soluciones tecnológicas que permitan fortalecer la comunicación entre la empresa y sus clientes para mejorar las relaciones con la clientela.

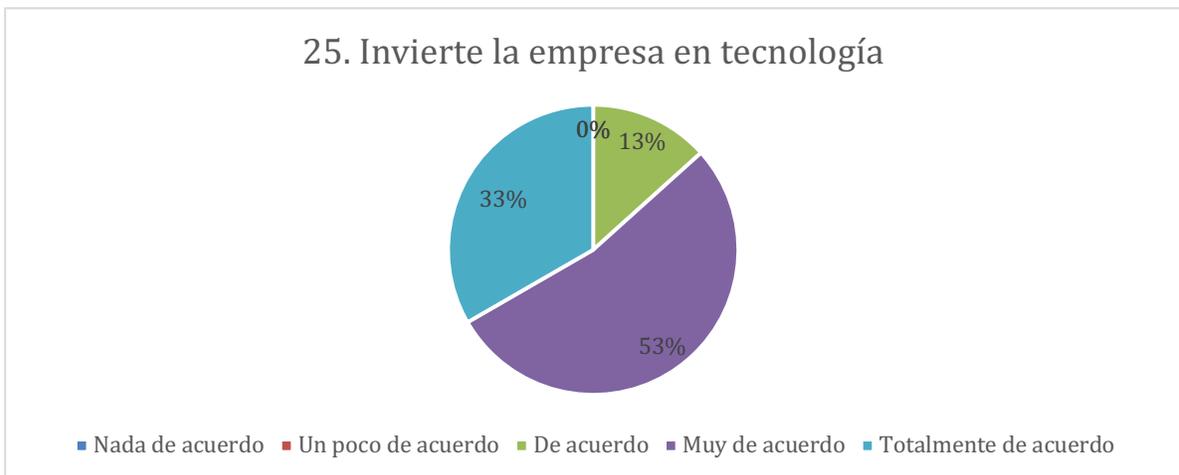
Gráfica 24. La empresa hace uso de software, como herramienta de apoyo.



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 24, en el ingenio del total de jefe de departamento el 20% dijo que dentro de la empresa se hace uso de software como herramientas de apoyo, el 27% está muy de acuerdo y por último el 53% está totalmente de acuerdo ya que las herramientas de apoyo facilitan las actividades.

Gráfica 25. La empresa invierte en tecnología.



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 25, en el ingenio del total de jefe de departamento el 13% está de acuerdo que la empresa si está invirtiendo la tecnología, mientras que por otro lado el 53% están muy de acuerdo, ya que la empresa Beta San Miguel, si invierte en Tecnología, de este modo el 33% está totalmente de acuerdo que invierte en la tecnología que le permite a la colección de herramientas que hacen más fácil usar, crear, administrar e intercambiar información.

Grafica 26. La empresa cuenta con dominios de internet.



Elaboración propia a partir del instrumento.

Como se puede observar en la gráfica 26, en el ingenio azucarero del total de jefe de departamento el 13% está de acuerdo que cuentan con dominios de internet, así como también el 33% estuvo muy de acuerdo, por último, el 53% estuvo totalmente de acuerdo que si utilizan dominios de internet, mismos que se utilizan para humanizar la red y hacer la navegación más sencilla y accesible para las personas, creando ventajas competitivas y fomentando el uso de las Tic's.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo anterior a lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que el capital estructural es de suma importancia para cualquier organización, gracias a ellos se logra obtener una mayor creación de valor, ya que facilitan la estandarización de los conocimientos adquiridos por la misma organización. Los resultados obtenidos nos dieron a conocer que a pesar de que existen grupos de mejora que faciliten la innovación, es necesario que sigan promoviendo e impulsando dicha participación, ya que al desarrollar al máximo sus destrezas y habilidades, de este modo no llegan a ser un capital intelectual.

Sin embargo los trabajadores que si están inmersos en las propuestas de innovación, están generando beneficios tanto para la empresa como para ellos, ya que sus propuestas si son tomadas en cuenta, ya que además la empresa cuenta con un departamento encargado de ello, mismo que se encuentra en constante desarrollo, de manera que tienen un espacio donde se proponen nuevas ideas, a pesar de lo anterior, aún falta desarrollar y/o crear un conjunto de procesos y/o procedimientos centrados a impulsar el aprendizaje e innovación, sin dejar de aprovechar las oportunidades de mejora, que a su vez, le permite a la organización traer valor y ventajas competitivas.

Por otro lado, en el ingenio azucarero objeto de estudio, cuentan con enfoques para aumentar la competitividad en sistemas productivos tales como son “JUST IN TIME” y “TOTAL QUALITY MANAGEMENT”, lo que se ve reflejado en círculos de calidad en diferentes áreas; cabe señalar que la empresa prioriza y se preocupa por el mantenimiento de su maquinaria al ser una industria y su máxima producción depende de ella.

Al ser una empresa reconocida y exportadora de azúcar de caña, debe de estar a la vanguardia de los avances tecnológicos para aprovechar al máximo estas herramientas; como el caso de las Tic's (tecnologías de la información y comunicación), que permiten crear plataformas tecnológicas para mantener el vínculo con sus clientes.

Cabe mencionar que una ventaja es que el Ingenio, cuenta con certificaciones ambientales, de calidad, inocuidad, etc.; que son meramente importantes para el reconocimiento y prestigio, y, aun así, promueve la búsqueda de otras certificaciones.

Finalmente, podemos afirmar que cada una de las variables propuestas, deberán ser las que en un futuro la empresa tome en cuenta en el proceso de inversión y mejora de procesos, aumentando de esa manera el valor del capital intelectual en el ingenio, con la finalidad de que el valor en el mercado aumente y se situé como una empresa generadora de valor intelectual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANKINTER (2003): "Informe anual 2002". Ed. Bankinter. [Disponible on-line en: www.bankinter.com] Fecha de acceso: 21/11/2006.
- BANKINTER (2002): "Informe anual 2001". Ed. Bankinter. [Disponible on-line en: www.bankinter.com] Fecha de acceso: 21/11/2006.
- BANKINTER (2001): "Informe anual 2000". Ed. Bankinter. [Disponible on-line en: www.bankinter.com] Fecha de acceso: 21/11/2006.
- BARCELÓ, M. (Dtora.) (2001): *Hacia una economía del conocimiento*. 1ª ed. Ed. ESIC Price Water house Coopers, Madrid.
- BARNEY, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120, en VENTURA VICTORIA, J. (coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Ed. AENOR.
- BARNEY, J. B. (1996): The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, vol. 7, n1 5, en VENTURA VICTORIA, J. (coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Ed. AENOR.
- BBVA (2003): "Informe anual 2002". Ed. BBVA. [Disponible on-line en www.bbva.com].
Fecha de acceso: 21/07/2004.
- BBVA (2002): "Informe anual 2001". Ed. BBVA. [Disponible on-line en www.bbva.com].
Fecha de acceso: 21/07/2004.
- BBVA (2001): "Informe anual 2000". Ed. BBVA. [Disponible on-line en www.bbva.com].
- BECK, U. (2001): *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Paidós Ibérica.
- BELLO ACEBRÓN, L.; GÓMEZ ARIAS, J.T. y CERVANTES BLANCO, M. (1994): El valor de la marca: elementos y enfoques de medición. *Esic Market*, julio-septiembre, págs 123-133.
- BLALOCK, H.M. (1970): *Introducción a la investigación social*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, en CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. Ed. Mc Graw-Hill.
- Mantilla, S. A. (2004). *Contabilidad intelectual & contabilidad del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.

- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision – London The Bradford*. (41) 8, pp. 5-24.
- McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- Mouritsen, J., Bukh, P. N., Larsen, H. T., & Johansen, M. R. (2002). Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 10-29.
- Naranjo, C., Salazar, L., & Rubio, J. (2011). El capital intelectual en Bellota – Colombia S.A. (Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia).
- Nazari, J., & Herremans, M. (2007). Extended VAIC model: Measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 595-609.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004a). Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual. *Economía Industrial*, 357, 63-74.
- Rastogi, P. N. (2002). Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation. *Human System Management*, 21(3), 229-240.
- Roman, N. (2005). Capital intelectual generador de éxito en las empresas. *Visión Gerencial*, 3(2), 67-79.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24(2), 10-14.
- Steward, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Buenos Aires: Granica.
- Subramanian, M., & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berret-Koehler.
- Swart, J. (2006). Intellectual capital: Disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136-159.
- Tippins, M., & Sohi, R. (2003). It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Wilcox, A., Fowler, S., & Zeithaml, C. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 95-106.
- Yin, R. (1994). Case study research. Design and methods. Newbury Park - Londres: SAGE.

- Youndt, M., & Snell, S. (2004). Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*. 16(3), 337-360.
- Youndt, M., Subramanian, M., & Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN INGENIOS AZUCAREROS DEL GRUPO PIASA

WENDY DANIELA LÓPEZ SANTOS¹, FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ HERNÁNDEZ², ITZEL JOSEFINA OCHOA
ARMENTA³

RESUMEN

Los factores productivos representan el elemento fundamental para la producción de bienes y servicios de la economía, sea ésta de carácter local, regional, nacional o mundial. Podríamos decir que son los elementos sin los cuales no se puede llevar a cabo ningún proceso de producción. Estos factores productivos son, como ya sabemos, los recursos naturales, el capital y el trabajo; y el mismo sistema de mercado coloca la relevancia que incide en el sistema de precios el factor trabajo, como el que mayor impacto genera en la demanda, en el consumo y en la inversión, que alimenta a dicho sistema.

En las últimas décadas del siglo pasado y en las dos primeras del presente, el paradigma del uso de los recursos en los sistemas de producción fue rebasado por nuevos conceptos que abrieron paso al paradigma de la economía y la sociedad del conocimiento. Dicho paradigma logró una bifurcación en el recurso definido como “trabajo”, superando la visión de un simple recurso humano, hacia la definición más precisa de capital humano y capital intelectual; entendiendo por éste, no tan solo el esfuerzo y dedicación que la fuerza humana de trabajo incorpora valor al producto final; sino, además de esto, el valor intangible que dicha fuerza de trabajo obtiene a través del tiempo y la información convertida en conocimiento que la experiencia, dedicación y especialización que el trabajo cotidiano específico se impregna en el sujeto y que puede transmitir a otros como un proceso de aprendizaje

En el estado de Veracruz, la industria azucarera es rica en unidades de producción, siendo la más importante de todo el país, y la cantidad de procesos y personal que

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. daniela_snts@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. sanf1957@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. iza271114@gmail.com

utiliza para la producción del endulzante son un buen precedente para la investigación que nos ocupa: La gestión del capital intelectual en ingenios azucareros del grupo PIASA. En él señalaremos los beneficios que genera la gestión del capital intelectual y sus implicaciones en la competitividad del mercado de azúcar, tanto nacional como internacional.

Palabras Clave: capital intelectual, sociedad del conocimiento, intangibles, gestión de información.

ABSTRACT

The productive factors represent the fundamental element for the production of goods and services of the economy, be it of local, regional, national or worldwide character. We could say that they are the elements without which no production process can be carried out. These productive factors are, as we know, natural resources, capital and labor; and the same market system places the relevance that the labor factor affects in the price system, such as the one that generates the greatest impact on demand, consumption and investment, which feeds said system. In the last decades of the last century and in the first two of the present, the paradigm of the use of resources in production systems was surpassed by new concepts that opened the way to the paradigm of the economy and the knowledge society. This paradigm achieved a bifurcation in the resource defined as "work", surpassing the vision of a simple human resource, towards the more precise definition of human capital and intellectual capital; understanding by this, not only the effort and dedication that the human work force incorporates value to the final product; but, in addition to this, the intangible value that said workforce obtains over time and the information converted into knowledge that the experience, dedication and specialization that specific daily work permeates in the subject and that can be transmitted to others as a learning process

In the state of Veracruz, the sugar industry is rich in production units, being the most important in the entire country, and the amount of processes and personnel used for the production of the sweetener are a good precedent for the research at hand: The management of intellectual capital in sugar mills of the PIASA group. In it we will

point out the benefits generated by the management of intellectual capital and its implications on the competitiveness of the sugar market, both nationally and internationally.

Keywords: intellectual capital, knowledge society, intangibles, information management.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto de investigación se presenta un análisis de la conveniencia y beneficios que genera la gestión del capital intelectual dentro del grupo Industrial azucarero PIASA debido a que dicho capital es uno de los factores más importantes en la actualidad, para elevar la productividad, la competitividad en el mercado de edulcorantes y la obtención de valor por el incremento en las utilidades de la corporación. Las conclusiones del análisis y las conclusiones aquí expuestas, recomiendan evaluar el capital intelectual dentro de las organizaciones agroindustriales azucareras, gestionando la capacidad de los trabajadores para llegar a la solución de problemas y así crear ventaja competitiva, proponiendo estrategias que contribuyan al fortalecimiento del capital intelectual de los colaboradores en los ingenios a través del uso de instrumentos adecuados para la evaluación del capital intelectual y del conocimiento y experiencia adquiridos en los procesos productivos que se renuevan año con año, y proponer un modelo de capital intelectual para la industria azucarera.

Es importante, sin embargo, señalar que el análisis del capital en general, ha experimentado nuevas formas y perspectivas a partir del cambio de visión que el nuevo paradigma de la ciencia económica confiere a la definición y al uso de los recursos en la producción material de la sociedad. Dicho paradigma es conocido en el léxico de la ciencia como Nueva Economía o Economía del Conocimiento, en la cual, los recursos o medios para la producción de bienes y servicios que tradicionalmente se identificaban con el trabajo, la tierra y el capital, han dado un vuelco a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, identificando ahora a los recursos productivos con los recursos naturales y el capital solamente. Sin embargo, ahora este último concepto, el capital, tiene una

connotación novedosa: pues sin dejar de considerarlo como los medios de producción físicos y tecnológicos que transforman la materia prima, así como el capital financiero que financia todo el proceso productivo, los recursos humanos que la economía convencional englobaba como “el trabajo” adquiere nuevas dimensiones al incorporarle nuevas adjetivaciones como son capital humano y capital intelectual, los cuales en el nuevo contexto de la producción que la sociedad de la información demanda, imprime valor intangible que se traduce en utilidades y ganancias en las organizaciones productivas que gestionan dichos capitales.

DESARROLLO

Antecedentes

La enseñanza de la ciencia económica en las universidades y escuelas tecnológicas de México forma a los profesionistas que egresan de ellas con una visión del mercado como el sistema económico nacional, donde los agentes de la sociedad, familias consumidoras y empresas productoras de los bienes satisfactorios de esa sociedad, interactúan para llevar a cabo la producción social; y el Estado, no sólo es el regulador de la vida económica, sino que interviene y actúa en la producción de bienes y servicios públicos a través de la política económica y sus instrumentos principales: la política fiscal y la política monetaria. Esto es bastante obvio para quienes tienen nociones básicas de economía. Los profesionistas que se incorporan al mercado de trabajo con esta visión del mercado, encuentran una cultura del empresario y corporativa que hace ya algunas décadas ha dejado de pensar en la producción como el simple uso de los recursos (tierra, trabajo y capital) y la obtención de utilidades pecuniarias solamente.

En la década de los setentas y posteriormente, la presencia y desarrollo de una nueva sociedad que surgía como resultado del desarrollo tecnológico y la aparición de nuevas tecnologías de la información y la comunicación produjo cambios sustanciales en la visión teórica de los científicos sociales, principalmente los economistas. Pero más sustanciales se produjeron esos cambios en la visión del empresario moderno al experimentar en sus unidades de producción que el conocimiento adquirido a través de la gestión de la información, y del cúmulo de

experiencias vividas y aprendizajes de sus recursos humanos transmitidos a los procesos productivos y a los nuevos recursos que se suman a sus plantillas de personal, identificaban una serie de activos intangibles, difíciles de medir, pero sin lugar a dudas transmisores de valor a los procesos y productos finales.

Esto dio pie a la crítica teórica sobre la economía convencional y al gradual pero firme abandono del paradigma que sustenta esa corriente de pensamiento económico, dando paso a lo que hoy conocemos como La Nueva Economía o Economía del Conocimiento, inserta en una nueva sociedad, la moderna sociedad del siglo XXI, también conocida como Sociedad del Conocimiento y en donde las categorías y conceptos de la ciencia económica han evolucionado también a conceptos más precisos e incluyentes, principalmente los recursos o factores productivos y el capital humano y capital intelectual, la innovación, la competitividad, la pertenencia, la identidad y la sustentabilidad.

La transformación y adecuación de la temática económica a los estudiantes de las nuevas generaciones ya han sido consideradas y propuestas a los nuevos planes y programas de asignatura en investigaciones anteriores presentadas ante el TecNM, y al menos en el ámbito local (ITSTB), hemos experimentado con cursos en actividades complementarias y con estudiantes egresados de la carrera de Administración, quienes han desarrollado investigaciones en las empresas de la industria cañera, sobre el impacto de la economía del conocimiento y la gestión del capital intelectual y estructural en la obtención de simplificación de la producción, reducción de costos y obtención de valor.

Como ya se comentó en líneas arriba, la puesta en marcha de una investigación sobre la economía del conocimiento y su potencial aplicación en los programas educativos de las ciencias de la gestión, desarrollada por unos investigadores del ITSTB, y que encontró eco y apoyo en el TecNM consiguió unos productos y entregables, entre los que destacan la contribución a la formación de recursos humanos, concretamente la incorporación de alumnos con licenciatura, quienes desarrollaron actividades de campo en varias industrias pequeñas y medianas, entre las que destacan el estudio del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en relación con el crecimiento de la mediana y pequeña empresa; el

impacto de la inversión al capital estructural como generador de valor; y la gestión del capital intelectual en la industria cañera.

El presente trabajo corresponde al análisis sobre la gestión del capital intelectual en la industria cañera, específicamente tomando como referencia el estudio realizado en los ingenios azucareros del grupo PIASA, cuyos ingenios están localizados en la cuenca del Papaloapan, en los municipios de Tres Valles, Veracruz; y Tuxtepec, Oaxaca. A esto habremos de referirnos en las siguientes líneas.

Definición de Variables

Los mercados altamente competitivos de la economía global, exigen mayores y mejores condiciones a las organizaciones para insertarlas en niveles diferenciados de productividad y competencia con referencia al resto de su industria, por ello, la gestión del capital intelectual es fundamental para lograrlo, tomando en cuenta que el recurso más importante que posee la empresa es precisamente su capital humano. La importancia de esta gestión del capital humano e intelectual de la Corporación PIASA, se irá analizando a profundidad a medida que avancemos en los apartados siguientes, tomando en cuenta teorías, metodologías e investigación de campo.

El capital humano y el capital intelectual no son fáciles de definir, ni de medir o evaluar. Corresponde no nada más al esfuerzo y desgaste físico de nervio, músculo y cerebro que incorpora un trabajador o recurso humano al proceso productivo, es mucho más que eso. En el proceso histórico del trabajador, en su quehacer cotidiano, va sumando experiencia, habilidades y destrezas y conocimiento en general, los cuales facilitan la complejidad de su trabajo y disminuyen costos por unidad de producción. A su vez, la inversión que las empresas hacen por la capacitación y adiestramiento del personal operario, administrativo y directivo; y la adquisición de equipo, programas y utilidades electrónicas y virtuales (hardware/software) que promueven y facilitan la obtención de información y su conversión en conocimiento, son un importante activo que las organizaciones adquieren para el mejor desempeño de su personal. Esto es precisamente el capital humano e intelectual. El conocimiento. Los activos intangibles, que propician identidad,

pertenencia, productividad y suma de valor al proceso y al producto de la organización.

Ahora bien, el capital humano e intelectual no se presenta de manera espontánea ni fortuita en las organizaciones, aunque las actividades pragmáticas del personal vayan dejando huella en el desempeño general de la organización. El capital humano e intelectual debe ser gestionado y evaluado por la alta dirección de las organizaciones y esa no es una tarea fácil. Se pueden obtener los recursos y medios para capacitar y hacer altamente productivo al personal, pero es bastante difícil constatar que la capacitación va a ser orientada eficazmente a los procesos productivos; y mucho más difícil es poder evaluar el impacto que la capacitación y transmisión de experiencias incide en el valor y obtención de utilidades económicas. En este apartado se presenta la recopilación de información obtenida de diversas fuentes bibliográficas. De esta forma se pretende que el lector tenga una visión sobre los conceptos de capital intelectual, capital humano de dos fuentes Edvinson, y Malone 1999 así como Dragoonetti y Roos, 1998, la teoría de Liderazgo basado en resultados de Ulrich, Zenger y Smallwood (2000), además del modelo de competencias gerenciales de Hellriegel, Jackson y Slocum, modelo elegido para realizar el presente estudio.

Desde la segunda mitad del siglo XX, la Economía Mundial ha venido evolucionando sobre la base de nuevos acontecimientos de carácter mundial, o lo que es lo mismo, condicionantes objetivas y factores subjetivos que a la postre ha marcado o devenido en una nueva etapa, claramente diferenciante de su antecesora la Revolución Industrial.

El elemento diferenciador por excelencia entre la llamada Era Industrial y la Era de la Información, está en el papel relevante y preponderante que cada vez más juegan los elementos intangibles en el proceso de creación de valor en las empresas.

Si hasta entonces la economía de la Era Industrial coronaba a los elementos tangibles como las fuentes absolutas del valor, la Economía Actual protagonista de esta Era de la Información, basada en el desarrollo de las comunicaciones, la informática, la robótica, las redes multimedia y novedosos conceptos como: Cuadro de Mando Integral, Gestión de los Recursos Humanos, Conocimientos sin

Fronteras, Planeación Estratégica, Enfoques de procesos, etc, pretende coronar a un nuevo Rey: Los Intangibles o Capital Intelectual, ubicando así, de manera justa, aquellos elementos que bajo las condiciones actuales y previsiblemente de cara al futuro, aportan una cuota cada vez mayor al nuevo valor creado.

De acuerdo con Savage, (1991) los cuatro factores de creación de la riqueza en una economía han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha variado considerablemente con el tiempo. Con respecto a esto Drucker, (1995) señaló: “El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni la tierra, ni el capital, ni el trabajo; es el conocimiento”.

Por eso la influencia de factores tales como la satisfacción del personal, las competencias de las personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de innovación, la cultura organizacional, la filosofía del negocio, la imagen de las empresas, el proceso de planeación estratégica, la estructura de la organización y el clima laboral hacen que los mecanismos de transmisión de conocimientos se conviertan en elementos decisivos en el proceso de perfeccionamiento y dominio del mercado.

Los adelantos tecnológicos alcanzados han traído como resultado el predominio de un inestimable bien intangible: el conocimiento; utilizado por las empresas para desarrollar productos y servicios con valor agregado dando respuesta a la necesidad de aprovechar los recursos informacionales, tecnológicos y económicos de que disponen.

El valor de un negocio está cada vez más dirigido hacia los activos intangibles. Para las empresas que se dedican a brindar servicios estrechamente vinculados con este activo, es de vital importancia reconocer que operan en sociedades del conocimiento, tienen una necesidad creciente de contactos con el entorno para adquirir y compartir el conocimiento esencial para el desarrollo de su negocio, contribuyendo a incrementar la brecha entre el valor contable y el valor de mercado. Este siglo se ha caracterizado por un fuerte crecimiento del volumen de las inversiones no tangibles realizadas por las empresas. Actualmente es prioridad de gerentes, inversores, analistas financieros, analistas de riesgos, economistas,

contadores y políticos la naturaleza económica de los intangibles; pues se ha comprobado que el conocimiento constituye un arma valiosa que condiciona el exitoso desarrollo de las entidades; en tanto las colocan en francas ventajas competitivas.

En ese sentido Goldfinger, (1997) apuntó: “La transición hacia una economía basada en el conocimiento está cambiando el mundo de los negocios”. Siendo el conocimiento una fuente de generación de ventajas competitivas, las empresas deben desarrollar su capacidad para identificarlo, medirlo y gestionarlo.

Los activos intangibles no pretenden sostener que los activos físicos o tangibles carezcan de importancia o de efectos sobre la gestión y la competitividad empresarial, sino que ellos representan la base de una pirámide que lidera el futuro de la empresa, donde los tangibles significando las condiciones materiales necesarias, no son suficientes por sí solo, van acompañados de una inversión en intangibles, lográndose así grandes ventajas competitivas en el mercado.

DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Actualmente, la realidad económica que nos rodea está dando un peso creciente a los activos intangibles dentro de la cadena de valor de bienes y servicios, haciéndose mucho más compleja una correcta valoración de las empresas y de sus activos. Esta situación ha provocado el surgimiento de diversos modelos que permiten la identificación y medición de los activos intangibles de que dispone una organización. El objetivo es optimizar la gestión de los intangibles que permiten desarrollar la creación de valor por parte de la empresa. Pese a ello, resulta todavía lejana la aplicación generalizada de la gestión de los activos intangibles en las empresas, aunque hoy en día, ya se pueden enunciar algunas experiencias destacables en este campo. Sin duda, existen dos hechos que evidencian la importancia adquirida recientemente por el conocimiento en nuestra economía. Por un lado, el desarrollo durante la última década de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y, por otro, la gran importancia que están adquiriendo en los mercados financieros los activos intangibles (lo que produce en ocasiones grandes diferencias entre el valor contable y el valor de mercado).

Además, los fenómenos empresariales que hemos vivido en los últimos años (globalización económica, etc.) han impuesto una dinámica a los negocios que han convertido a los intangibles en el principal generador de ventajas competitivas. Lógicamente, en este entorno multinacional y multicultural, caracterizado también por la empresa extendida, la gestión del capital intelectual de una organización se convierte en una necesidad imperante.

En el entorno competitivo de hoy en día, los recursos organizativos intangibles basados en el conocimiento se han convertido en la fuente de ventaja competitiva más importante para las empresas. El concepto de capital intelectual recoge todos aquellos recursos organizativos de tipo intangible que a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo no lucen en los estados contables (Sanchez,2012).

JUSTIFICACIÓN

Es de suma importancia que las empresas desarrollen su capital intelectual, ya que hoy en día el mercado nos exige flexibilidad, capacidad de innovación y tecnología, la cual es lograda por gente capaz, involucrada en la organización. En el ambiente económico actual, las empresas son conscientes de que el conocimiento es su recurso más valioso y estratégico. Son conocedoras de que si quieren ser competitivas deben gestionar y medir su capital intelectual. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas no disponen de herramientas de medición del capital intelectual que les faciliten una mejor gestión de estos recursos intangibles.

Todas las empresas evalúan sus activos tangibles y dejan de lado los intangibles los cuales son de suma importancia, al efectuar una medición del capital intelectual, desarrollamos el saber hacer, creamos competencias en el personal lo que genera un mejor desempeño en sus labores, se mejora el trato hacia el cliente el cual hoy en día es una herramienta que nos ayuda a conocer todas las necesidades del cliente para posteriormente generar estrategias para cubrirlas, podremos determinar nuestro posicionamiento en el mercado.

Anteriormente, el trabajo era el recurso económico que transformaba la materia prima y el valor de la empresa se medía en términos de equipo, maquinaria y dinero en efectivo. En el tercer milenio, el trabajo no será considerado más así, y los activos

se tienden a centrar en la persona, especialmente para la operatividad de la empresa, es así que muchas de las organizaciones y sobre todo las orientadas a las de servicio no proliferan de activos tangibles si no de activos inmateriales y en especial el capital intelectual (Brooking, 2014)

FUNDAMENTO TEÓRICO

La tecnología y la sociedad del conocimiento

El ritmo de los cambios en el mundo empresarial, disparados por la competencia global y la revolución de las innovaciones tecnológicas en las comunicaciones, ha incrementado una participación sustancial de los directivos de la información financiera y no financiera. La dinámica del entorno, de la llamada "Gestión del Conocimiento" o "Era del Conocimiento", ha transformado las diferentes percepciones y necesidades sobre la gestión y la información contable, exigiendo que refleje explícitamente los principales factores generadores de beneficios de las empresas, los que constituyen hoy el principal activo de cualquier organización: el Capital Intelectual, expresado por los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas aplicados a la gestión empresarial.

Siendo el Capital Intelectual una fuente importante de riqueza de las empresas en la actualidad, es lógico que la dirección de las mismas preste una atención priorizada a la gestión eficaz de estos activos intangibles. Así pues, la capacidad de identificar, determinar, auditar, medir, renovar, incrementar, y en definitiva gestionar estos recursos es un factor elemental en el éxito de las empresas.

Es por eso que en el mundo moderno de los negocios la tendencia va enfocada hacia el saber administrar el capital intelectual ya que con esto, los rectores de las empresas están en condiciones de ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, y ser más competitivos en este entorno tan cambiante y lleno de incertidumbre. Los diferentes trabajos de investigación indagados, hacen aportes importantes referentes a la medición del Capital Intelectual en las organizaciones.

Captación y transmisión de conocimiento

Surge el conocimiento cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad (Zapata, 2001). Algunos autores consideran que el conocimiento es la capacidad que tiene una persona de actuar, interpretar y procesar información para generar más conocimiento o utilizarlo para la solución de problemas.

En los últimos años se ha producido un cambio trascendental, en que el crecimiento de las economías y las empresas se ve impulsado por el conocimiento y las ideas, más, que por los recursos tradicionales (Del Moral, 2007). Se puede considerar el conocimiento como el principal ingrediente intangible tanto en las empresas como en la economía en su conjunto (OCDE, 1996).

Es importante tener en cuenta que el conocimiento es una gran arma que da poder a las organizaciones, pero como lo afirma Nonaka y Takeuchi (1999), lo importante del conocimiento en las organizaciones depende de lo que se pueda hacer con él dentro de un ámbito de negocios.

Una acción fundamental que las organizaciones de hoy deben tomar en cuenta es gestionar el conocimiento, ya que esto será pieza clave para que puedan dar paso a la transmisión del conocimiento, es importante que como empresa capte el conocimiento de sus trabajadores y lo almacenen, así pudiendo ser consultado en el momento que la empresa lo requiera. Pues los trabajadores son temporales y sus conocimientos a la hora de retirarse de esa organización estos se los llevan consigo, y es por eso la importancia que la empresa los capte para poder ser consultados y a su vez transmitidos en caso que sea necesario a nuevos miembros de la organización.

Estudiar el capital humano implica conocer cuáles son sus elementos, y como consecuencia tomar en cuenta sus respectivas variables, definiremos aquellas que van relacionadas con el capital intelectual.

Aprendizaje

La importancia del aprendizaje organizativo como una capacidad esencial para competir en los mercados modernos es ampliamente reconocida tanto en el mundo académico como en el empresarial (Hamel y Prahalad, 1996). Las empresas se

enfrentan a entornos competitivos en los que cada vez es más difícil diferenciar la oferta básica, ya que la sociedad del conocimiento en la que nos hallamos inmersos, propicia la velocidad de difusión de las nuevas tecnologías y la inmediata divulgación de cualquier cambio en los servicios prestados.

Como consecuencia de estos entornos competitivos las empresas deben desarrollar la habilidad de aprender, mediante el gestionamiento del conocimiento buscando el desarrollo del aprendizaje permitiendo que las empresas se adapten con mayor facilidad a los cambios que surgen constantemente en el mercado.

Uno de los objetivos del aprendizaje es permitir un ajuste estratégico adecuado a las condiciones del entorno, de forma que las organizaciones garanticen su supervivencia y obtengan el máximo rendimiento de sus mercados, por lo que el aprendizaje se configura como una fuente de ventaja competitiva sostenible (García-Morales et al., 2007).

El aprendizaje puede ser concebido de diferentes formas dependiendo el criterio del autor, sin embargo Huber (1991) lo concibe como un proceso, en clara sintonía con los planteamientos de en el que se pueden distinguir cuatro etapas fundamentales: la adquisición de conocimiento, su distribución, la interpretación colectiva y la memoria organizativa.

La fase de adquisición del conocimiento es en la que se obtiene el mismo. La propia organización acumula y desarrolla gran cantidad de información que debe ser convenientemente procesada para extraer el aprendizaje relevante. Así, el aprendizaje organizativo requiere la creación y el control de conocimientos tanto externos como internos para poder afrontar de modo más eficiente la realización de las actividades actuales y futuras. (Leonard-Barton, 1992).

El aprendizaje interno incluye el aprendizaje a través de la experiencia (adquisición de conocimiento de forma intencionada o no mediante procesos de prueba y error) y el aprendizaje experimental (Dixon, 1992; Huber, 1991), que tiene su máximo exponente en las actividades de investigación y desarrollo (Kim, 1993).

La fase de adquisición del conocimiento es en la que se obtiene el mismo. Se lleva a cabo, fundamentalmente, a través de conversaciones e interacciones entre los individuos (Koffman y Senge, 1993). Como afirma Huber (1991), las organizaciones

muchas veces no saben lo que saben y a veces disponen de registros muy limitados de la información que poseen.

Diversos autores advierten que la distribución de conocimiento efectiva requiere la existencia de una perspectiva sistémica de la organización (Jerez-Gómez et al., 2005). Es importante la contribución individual de los miembros de la organización para el logro de los objetivos que se persiguen, por lo que es necesario el intercambio fluido de conocimiento para que la organización funcione como un sistema coordinado.

La tercera fase del proceso de conocimiento, la interpretación del conocimiento, tiene como finalidad analizar la información desde una perspectiva global, es decir, a partir de las contribuciones, sugerencias y cuestiones planteadas desde toda la organización. El entendimiento compartido en cuanto a los efectos de la información en la estrategia futura de la empresa, permite desarrollar modelos mentales comunes y efectuar acciones a través del ajuste mutuo (Crossan et al., 1999).

Sin embargo el conocimiento es factor esencial del aprendizaje este debe ser susceptible de ser cuestionado, modificado o descartado para que pueda producirse el denominado aprendizaje de alto nivel, es decir, aquel que busca formas nuevas y mejores de hacer las cosas, o cosas diferentes y mejores que hacer, en vez de limitarse (como el aprendizaje adaptativo) a efectuar mejoras incrementales en la forma habitual de desarrollar las actividades (McGuinness y Morgan, 2005).

Otros autores del siglo xx consideran el aprendizaje de igual manera como un proceso, enfocado a la teoría mentalista, la cual considera que el aprendizaje es un proceso de adiestramiento de la mente que contribuye a desarrollar la imaginación, la memoria y el pensamiento y la teoría del desarrollo natural que sostiene que el hombre es bueno por naturaleza y tiende a la perfección, si no se interfiere negativamente desde el exterior. Los principales representantes de esta última teoría son Rousseau (1712-1778), Pestalozzi y Fröebel. En la década de 1870 W. James afirma que el aprendizaje contribuye, especialmente durante la infancia, a moldear y dirigir la vida del ser humano.

Otro autor de esta época fue Hergenhahn (1976) define el aprendizaje como “un cambio relativamente permanente en la conducta o en su potencialidad que se

produce a partir de la experiencia y que no puede ser atribuido a un estado temporal somático inducido por la enfermedad, la fatiga o las drogas”.

Sin duda se puede decir que el aprendizaje es un proceso fundamental en las organizaciones, donde se va asimilando nuevos conocimientos que van a contribuir a lograr los objetivos planteados.

Capital intelectual

Según Bradley (1997) dice que el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países. De igual modo, para Edvinsson y Sullivan (1999, 2001^a) el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos. Análogamente, Stewart (1991) señala que el capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa. En esta línea, Lev (2001) considera que los recursos intangibles son aquellos que pueden generar valor en el futuro, pero que, sin embargo no tienen un cuerpo físico o financiero.

Otros autores como Malone (1997), presentan al capital intelectual como: capital humano, estructural, clientela, organizacional, innovación y proceso. Y por otro lado Stewart (1998) sólo en capital humano, estructural y cliente; y capital humano, estructural y relacional.

Sin embargo Edvinsson (1997) da una explicación del capital intelectual mediante una metáfora: “una corporación es como un árbol, hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces); si sólo te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y profundas”.

METODOLOGÍA

A partir de los elementos constituyentes del capital intelectual de una organización, los distintos modelos propuestos para su gestión establecen diferentes clasificaciones de los elementos que lo integran. A continuación se definen las

características fundamentales de los principales modelos básicos planteados (incidiendo especialmente en los elementos formantes del capital humano). Como se puede comprobar, el capital humano forma parte de la totalidad de modelos propuestos de capital intelectual (mayoritariamente con esa misma denominación). Independientemente del modelo de referencia, el capital humano articula los conocimientos, las capacidades y las experiencias del personal, lo que –en el contexto de la economía del conocimiento– significa que recoge los principales recursos para generar ventajas competitivas para la organización.

Balanced Business Scorecard (BSC) (Kaplan y Norton, 1992). Representa un modelo previo de dirección estratégica relacionado con la gestión del capital intelectual. El modelo posibilita la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológico, competitivo y de mercado. La herramienta reduce el exceso de información (limitando las áreas de medición) y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo.

El conjunto de indicadores integrados en el BSC relaciona la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores utilizados son tanto de carácter financiero como operacional (satisfacción de los clientes, procesos internos, actividades de innovación, etc.), siendo su objeto el establecer relaciones causa-efecto que reflejen las variaciones de los resultados financieros. En este caso, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento integra mayoritariamente el capital humano de la organización.

Modelo Intellect (IU Euroforum Escorial, 1998).

El Instituto Universitario Euroforum Escorial (Universidad Complutense de Madrid) es el responsable de la principal aportación española para la identificación y medición del capital intelectual (EUROFORUM ESCORIAL, 1998). Este modelo está alineado con la estrategia de la empresa y se caracteriza por ser abierto (contempla la interacción con terceros), dinámico (evoluciona), flexible en la implantación y sistémico. Además, cabe destacar que esta propuesta ofrece no sólo una metodología para la medición del capital intelectual, sino que también se preocupa de los procesos que en el tiempo generan nuevo capital (figura 4.7). El

capital intelectual queda así identificado en tres grandes bloques o agregados: el capital humano (conocimiento de personas y grupos que resulta útil para el conjunto de la organización), el capital estructural (conocimientos propiedad de la organización y que se queda independientemente de las personas) y el capital relacional (conjunto de relaciones externas de la organización que generan valor para ella).

Cabe señalar que este modelo recoge conocimientos tanto de tipo explícito como tácito, ya que la continua retroalimentación entre conocimientos tácitos y explícitos resulta fundamental para la innovación en la empresa (y por tanto de su competitividad).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Debemos concluir que el capital humano es, a juicio de los expertos, el principal grupo de intangibles del capital intelectual para la creación de valor. Consideramos entonces que haber centrado la atención del estudio del capital intelectual ha sido acertado en atención a su importancia decisiva. En la economía del conocimiento, dónde las tareas de tipo intelectual son las que aportan valor a los productos y servicios, se cumple más que nunca la relación causal entre participación, compromiso y productividad de los trabajadores. En ese sentido, parece que las cooperativas (como sociedades participativas) deberían estar en ventaja respecto al resto de fórmulas empresariales. Durante la investigación se llegó a la conclusión de que la gestión del capital intelectual es de suma importancia para cualquier organización, pues con ello se logra obtener una mayor creación de valor, y la estandarización de los conocimientos adquiridos por la misma organización.

Para la industria azucarera es importante mantener un proceso de producción estandarizado que otorgue calidad al producto final, por lo que este proceso no es modificado constantemente, teniendo como resultado que los trabajadores realicen tareas monótonas, limitando así el desarrollo de sus capacidades y habilidades. De tal forma que su capital intelectual no es utilizado al máximo, limitando así las posibles aportaciones de aquellos, las cuales podrían generar mejoras al proceso ya establecido, y generar a su vez una posible ventaja competitiva al sumar valor

agregado al producto final. Esto es más grave, porque la industria actualmente, no muestra mucho interés por evaluar y gestionar el capital intelectual que posee, y que es manifiesto en cada uno de sus trabajadores.

En este contexto, es bien obvio que existe una falta de interés por parte de la industria azucarera con respecto a la gestión y evaluación del capital intelectual en sus trabajadores, enfocándose únicamente en la realización del proceso de producción ya establecido.

El trabajo investigativo realizado en campo, en la industria del grupo PIASA, todavía es una asignatura en proceso. La aplicación de los instrumentos al personal operativo, administrativo y directivo de la agroindustria, adolece aún de prácticas de seguridad y discrecionalidad que limitan la obtención de información, sobre todo en el ámbito de información financiera, contable y de valor de la producción reales.

No obstante lo anterior, se pudo lograr acercarse a la empresa y transmitir la importancia de nuestro trabajo y del esfuerzo investigativo que se genera en el ITSTB, para propiciar el desarrollo y aplicación de las nuevas ciencias de la gestión al entorno productivo de la región, en los siguientes aspectos:

1. Se generó una breve reseña sobre el capital intelectual, la importancia de este y la ventaja competitiva que puede traer a una organización en el mundo actual, esto con la finalidad de que la organización conociera más a fondo el porqué de esta investigación y se relacionara con el tema en caso de desconocerlo. Esto tanto para los altos mandos como para los obreros encuestados.
2. Se delimitaron variables y aspectos necesarios para poder generar instrumentos adecuados los cuales permitieran recaudar la información más certera a fin de lograr un análisis y resultado confiable, se diseñaron dos instrumentos los cuales se dirigían a los dos sectores de trabajadores que conforman a la organización, a fin que se adaptaran a estos.
3. La serie de estrategias propuestas fueron resultado del análisis posterior a la aplicación de los instrumentos esto con el fin de que se adaptaran lo mayor posible a las necesidades de la organización.

4. Proponer un modelo de capital intelectual. Al analizar el tipo de organización y funcionamiento organizacional se llegó a la conclusión que el modelo Canadian Imperial Bank era el adecuado ya que este involucra el aprendizaje individual, en equipo, organizacional y del cliente, y en esto se basa la industria en el aprendizaje obtenido a través de la experiencia durante el desempeño de actividades, este modelo evalúa este conjunto de aprendizajes para poder medir la aportación de cada uno y su funcionamiento.
5. Presentar los resultados de la evaluación presentada. Posterior a la aplicación de los instrumentos y al análisis de estos se presentan los resultados obtenidos, así como las recomendaciones que surgen y el modelo más conveniente a implementar para que se realice la medición constante del capital intelectual dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García, M., Simo, P., & Sallan, J. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, Vol.2, p.5.
- Walter Wriston, 2001, "The Twilight of Sovereignty", vol.3
- Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiv. *SCIELO*, vol.24, p.3.
- Duarte, T., Ruiz, M. (2009, diciembre). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, Vol.XV, p.329.
- Gardner,H.(2005). Inteligencias múltiples. *Revista de Psicología y Educación*, volumen 1, 17-26. Recuperado el 16 de octubre de 2019
- Shaver, K. G. & Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: the Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23–45.
- Cárcel, F., Roldán, C. (2013, marzo). Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. *Intangible Capital*, 9(1), p.96.
- Chacón, Y. (2005, Junio 20). Una Revisión Crítica del Concepto De Creatividad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, vol.5, pp.3-4.
- Arteaga, E. (2008). Aproximación teórica al concepto de creatividad: un análisis creativo. *Revista Paideia Puertorriqueña*, Vol.3, p.4.
- Santos, L., Sanzo, J.,García, N., & Trespalacio, J. (2009). Procesos de aprendizaje en las pyme industriales españolas: efectos en la innovación, calidad de la oferta y resultados empresariales. *REV. INNOVAR*, Vol.19, pp.37-38.
- Sánchez, J., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El Concepto del Capital Intelectual y sus Dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, p.99.
- Cruz, Y., Fernández, A. (2012, mayo). "Posiciones Teóricas en Torno a la Comunicación Organizacional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, vol.1, pp.2-3.
- Martínez, C. (2004). Gestión y Creación del Conocimiento. *INNOVAR, Rev. De Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol.23, pp.14-15.
- Saavedra, M., Tapia, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enl@ce: Rev.Venezolana de Información*, Vol.10, pp.87-89.
- Amengual, G. (2007). EL CONCEPTO DE EXPERIENCIA: DE KANT A HEGEL. *TÓPICOS. Rev. De Filosofía Santa Fe*, Vol.15, p.3.

- Nevers, N., Aragón, A. (2005-2006). La formación en las organizaciones: una revisión de sus funciones. *Pedagogía Social. Rev. Interuniversitaria*, Vol.12-13, p.251.
- Porter, M. (1987) "ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior" México: Editorial compañía editorial continental 1982, reimpresión 2005.
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.24, p.27
- Gardner, H.(2005). Inteligencias múltiples. *Revista de Psicología y Educación*, volumen 1, 17-26. Recuperado el 16 de octubre de 2019
- Shaver, K. G. & Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: the Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23–45.

EL *ENGAGEMENT* DEL CAPITAL HUMANO DE UNA DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA PERTENECIENTE A UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ARACELI DÍAZ ORTEGA¹

RESUMEN

Con el transcurrir del tiempo, el capital humano en las organizaciones pasó de ser un recurso cuya función era principalmente de tipo físico, repetitiva y rutinaria, a ser considerado en la actualidad, como lo que podría representar una ventaja competitiva, ya que sus aptitudes, capacidades y competencias pueden ser el factor que facilite en mayor o menor medida, el logro de objetivos organizacionales, de aquí, la importancia de que el recurso humano, se identifique con dichos objetivos organizacionales. En este documento, se presentan los resultados preliminares obtenidos de determinar los niveles de *Engagement*, a través de la aplicación a una muestra de trabajadores de una dependencia administrativa perteneciente a una IES pública, con un instrumento llamado *Utrecht Work Engagement Survey* (UWES), publicado por Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker y Marisa Salanova en el año de 2002, el cual considera tres dimensiones: el *vigor*, relacionado con altos niveles de energía y resistencia mental mientras se labora; la *dedicación*, que representa una fuerte implicación y compromiso laboral; y la *absorción*, que se asocia con una alta concentración en el trabajo que significa felicidad en el trabajo. Los resultados muestran un nivel de *Engagement* superior al 70% en las tres dimensiones, encontrando la menor valoración para la dimensión de Absorción.

Palabras clave: *Engagement*, Capital humano, Educación

¹ Universidad Veracruzana / Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. aradiaz@uv.mx, dreico16_21@hotmail.com

ABSTRAC

With the passing of time, human capital in organizations went from being a resource whose function was mainly physical, repetitive and routine, to be considered today, as what could represent a competitive advantage, since their skills, capacities and competences can be the factor that facilitates to a greater or lesser extent, the achievement of organizational objectives, hence the importance of identifying with them. In this document, the preliminary results obtained from determining the Engagement levels are presented, through the application to a sample of workers of an administrative unit belonging to a public HEI, with an instrument called Utrecht Work Engagement Survey (UWES), published by Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker and Marisa Salanova in 2002, which considers three dimensions: vigor, related to high levels of energy and mental resistance while working; dedication, which represents a strong involvement and work commitment; and absorption, which is associated with a high concentration at work that means happiness at work. The results show an Engagement level higher than 70% in the three dimensions, finding the lowest valuation for the Absorption dimension.

Keywords: Engagement, Human capital, Education

INTRODUCCIÓN

Recientemente se están llevando a cabo más estudios referentes al *Engagement* en las organizaciones, considerando la importancia y las repercusiones que pueden darse cuando algún integrante del capital humano, no se encuentre *engaged* con la misma, ya que la falta de compromiso puede influir negativamente en el funcionamiento interno, y en el desempeño de los trabajadores y por tanto, en los resultados esperados.

De acuerdo con Contreras Quevedo (2015), el *Engagement* es el estado positivo de la mente relacionado al trabajo que es caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Más que un estado momentáneo y específico, el *Engagement* se refiere a un estado de bienestar psicológico tridimensional de las subescalas mencionadas que no mantiene el foco en un objeto, evento, individuo o comportamiento específico.

Dicho de otra manera, el *Engagement* se refiere al compromiso, el gusto y la relevancia que los empleados sienten con la organización para la cual trabajan. Algunas investigaciones han demostrado que los empleados con mayor nivel de *Engagement* suelen tener más pasión por lo que hacen, muestran mayor entusiasmo, se sienten más orgullosos de ser parte de su organización y, en definitiva, generan mejores resultados.

Es este trabajo, se presenta en un primer apartado, algunas definiciones del tema central de este documento: el *Engagement* y posteriormente se describen algunos de los hallazgos que se obtuvieron al aplicar el instrumento llamado *Utrecht Work Engagement Survey* (UWES), publicado por Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker y Marisa Salanova en el año de 2002, a una muestra de trabajadores de una dependencia administrativa perteneciente a una IES pública; como resultado de un proyecto de investigación en proceso y cuyos antecedentes metodológicos se narran previamente para ubicar al lector en el contexto del proyecto. Para terminar, se refieren algunas conclusiones de la autora, relacionadas con el tema central de este reporte.

Engagement y su conceptualización

En este trabajo, se considera relevante conceptualizar lo que es una organización, la cual de acuerdo con Robbins & Judge (2017, pág. 6), es: “una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas”. En esta definición, se destaca la importancia de considerar a la organización compuesta de personas unidas para alcanzar objetivos, por ello, los integrantes deben sentirse parte de ella y estar conscientes de la importancia de lograr las metas y objetivos de manera conjunta para el grupo de trabajo.

En este contexto, el *Engagement* es un constructo caracterizado por un estado mental positivo por parte de los individuos hacia su trabajo, lo cual podría traducirse como un compromiso, sin embargo, no solo se trata de un compromiso impuesto por otra persona, sino que va más allá, se trata de encontrar sentido y razón a aquello con lo que se está comprometido. El *Engagement* está constituido por tres

dimensiones, las cuales son el vigor, la dedicación y finalmente la absorción, cada una de estas dimensiones son parte medular de dicho fenómeno.

También es importante recordar que el trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño y vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales (Robbins & Judge, 2017).

Para comprender este concepto es importante considerar que actualmente las organizaciones esperan que los colaboradores: sean proactivos, tengan iniciativa personal, muestren disposición para trabajar en equipo y compromiso organizacional; objetivo que es difícil alcanzar si no se tiene una fuerza laboral satisfecha psicológicamente. Los empleados que presentan *Engagement* en sus centros laborales se dice que son empleados *Engaged* o enganchados (García González C. d., 2013). A continuación, se muestran algunas definiciones de *Engagement*:

De acuerdo con lo citado por García González (2013, pág. 26), Kahn (1990) fue el primer estudioso que concibió el *Engagement* en el trabajo, quien focalizó su investigación analizando la manera en la cual el trabajador satisface su rol laboral, llegando a la conclusión de que el trabajador *Engaged* (comprometido) intensifica el esfuerzo en su desempeño por su identificación con él mismo.

“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular...” (Salanova Soria & Schaufeli, 2004, págs. 115-116).

“Se define al *Engagement* como un estado de salud mental integrado por factores personales y por factores sociales, entendiéndose como un estado mental positivo en referencia al trabajo que puede identificarse con la ilusión por el trabajo, considerando a la ilusión, desde el punto de vista psicológico, como la esperanza positiva, el anhelo de algo se desea

desencadenando sentimientos de alegría, bienestar y satisfacción...”
(Cárdenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014, págs. 70-71).

En este trabajo se entenderá como *Engagement* al estado mental positivo del trabajador relacionado con el trabajo que realiza, destacándolo por la dedicación, adsorción y vigor del trabajador, que es la fuerza que motiva a los colaboradores a proveer un esfuerzo voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo.

Como ya se ha comentado, se considera que el *Engagement* está constituido por tres dimensiones: el vigor, la dedicación y, finalmente, la absorción, las cuales son parte medular de dicho fenómeno; García González (2013, pág. 29), define cada concepto de la siguiente manera:

El **vigor** se identifica por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se labora, se transmite el deseo por invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando existan dificultades.

La **dedicación** se caracteriza por la alta implicación laboral, junto con entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

La **absorción** se identifica cuando se está totalmente concentrado y feliz en el trabajo, se puede llegar a considerar que el tiempo pasa volando y es difícil desconectarse de las actividades.

Imagen 1. Dimensiones del Engagement



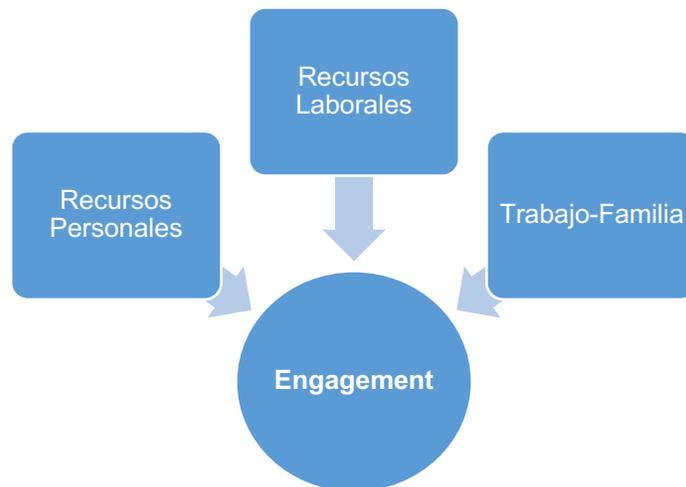
Fuente: Tomada de (García González, 2013).

De acuerdo a lo citado por García González (2013, pág. 30) en la investigación que hace María Salanova y Wilmar en el año 2004, determinan que las posibles causas del *Engagement* son:

- **Recursos personales:** las creencias en la propia eficiencia personal, autoeficiencia (puede ser causa y efecto del *Engagement*).
- **Recursos laborales:** los horarios adecuados que permitan la recuperación debido al esfuerzo laboral y el contagio emocional fuera del trabajo. Sentir, en el trabajo, apoyo social por parte de compañeros y superiores, autonomía laboral, variedad de tareas en el puesto, facilidades de formación, apoyo social y autoeficiencia.
- **Trabajo – Familia:** aquellas personas que experimentan emociones positivas desde el trabajo hacia la casa o viceversa (desde casa al trabajo) tienen niveles altos de *Engagement*.

Lo anterior es representado por García González (2013) de la siguiente manera:

Imagen 2. Causas del Engagement



Fuente: Tomado de (García González, 2013, pág. 30)

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados que se están presentando en este documento, son de carácter preliminar, ya que actualmente se está realizando una investigación en una Institución de Educación Superior pública con la finalidad de identificar el nivel de *Engagement* que existen en el Área de Recursos Humanos de la Institución, la

población a estudiar es de 120 personas, de las cuales a la fecha se ha encuestado a 62 de ellas.

Dicha investigación es de tipo cuantitativo, en virtud de que se hará uso del análisis estadístico como fundamento para la interpretación de resultados. La información se obtendrá mediante la aplicación del instrumento llamado *Utrecht Work Engagement Survey* (UWES), publicado por Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker y Marisa Salanova en el año de 2002, el cual está integrado por tres dimensiones cuyos ítems se muestran en la Tabla 1.

Tabla 17. Dimensiones del Engagement

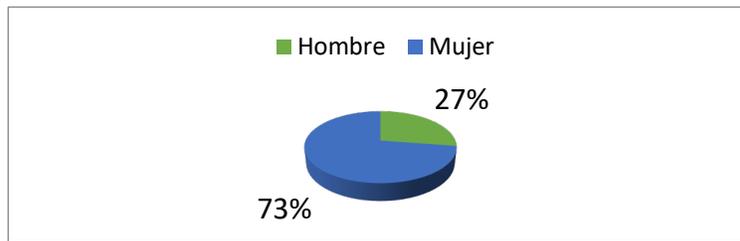
Dimensión	No.	Ítems
Vigor: El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2001)	1	En mi trabajo me siento lleno de energía
	4	Me siento fuerte y lleno de energía para realizar mi trabajo
	8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
	12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
	15	Soy muy perseverante en mi trabajo
	17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando
Dedicación: se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2001)	2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito
	5	Estoy entusiasmado con mi trabajo
	7	Mi trabajo me inspira
	10	Estoy orgulloso del trabajo que hago
	13	Mi trabajo me presenta retos
	18	Mi trabajo me aporta nuevos conocimientos y destrezas
Absorción: estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo. (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2001)	3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando
	6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
	9	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo
	11	Estoy inmerso en mi trabajo
	14	Me apasiono demasiado con mi trabajo
	16	Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo

Fuente: Elaboración Propia, con base en (Salanova Soria & Schaufeli, 2004)

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos de las 62 encuestas aplicadas, se identificó que 45 son mujeres y representan el 73% de la muestra, mientras que los hombres son 17 con un 27% dando un total de 100%, de los cuales el 65% son solteros y el 35% son casados. El rango de edad de la población va desde los 22 hasta los 65 años

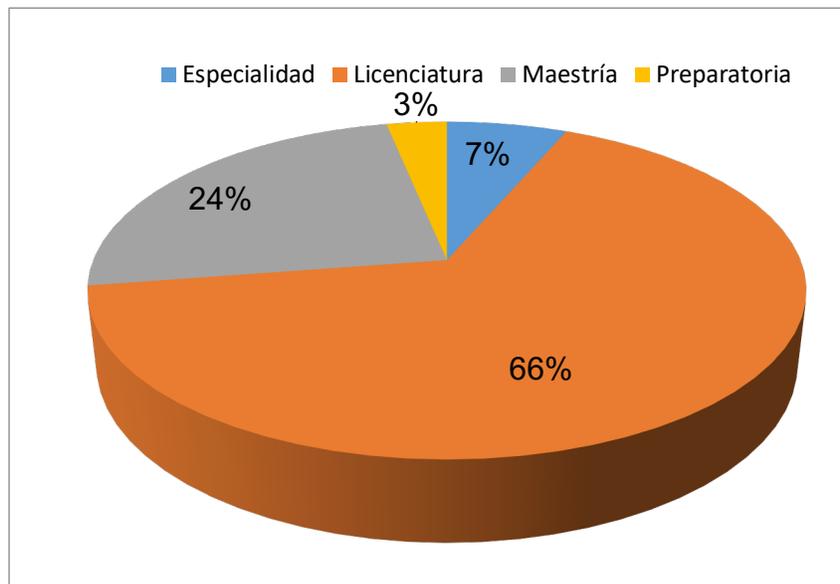
Gráfico 13 Distribución por Género



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

De acuerdo al análisis realizado muestra que el 66% de la población cuenta con Licenciatura, el 27% cuenta con un posgrado, y solo el 3% indico que tiene preparatoria. De lo anterior es muy importante ya que para el tipo de actividades que se realizan es primordial contar con el grado mínimo de licenciatura el cual cumple la mayoría de los encuestados, lo cual se muestra en el gráfico que se muestra a continuación:

Gráfico 14. Nivel de Estudios



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

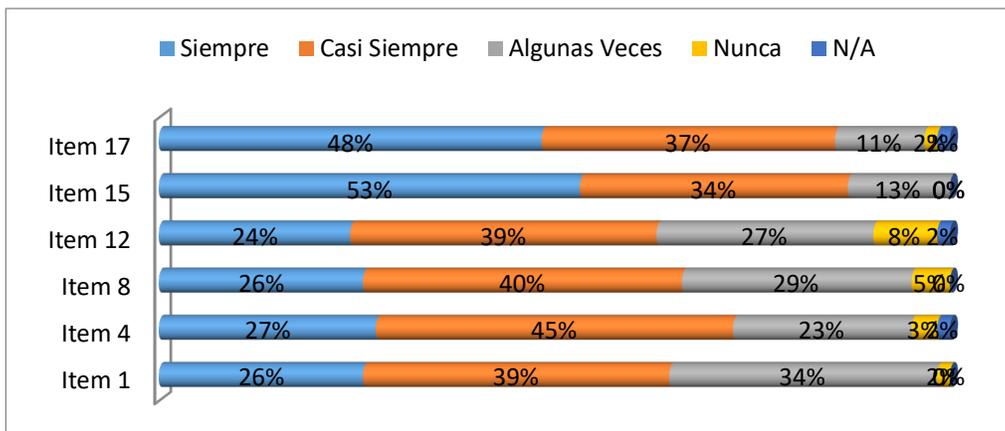
Resultados de la variable Engagement y sus Dimensiones

Ya que el objeto de estudio es medir el nivel de *Engagement* a continuación se muestran los resultados preliminares obtenidos de acuerdo a lo contestado por los 62 encuestados.

De las 3 dimensiones a analizar en esta investigación se obtuvieron los resultados siguientes:

En el caso de la dimensión de **vigor**, de acuerdo a las preguntas relacionadas con esta dimensión y los resultados arrojados, se puede interpretar que la mayoría del personal se siente con energía para realizar sus actividades, lo cual se demuestra en interés y ganas de llegar y realizar su trabajo.

Gráfico 15. Resumen de la Dimensión de Vigor



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. La descripción de los ítems se presenta a continuación.

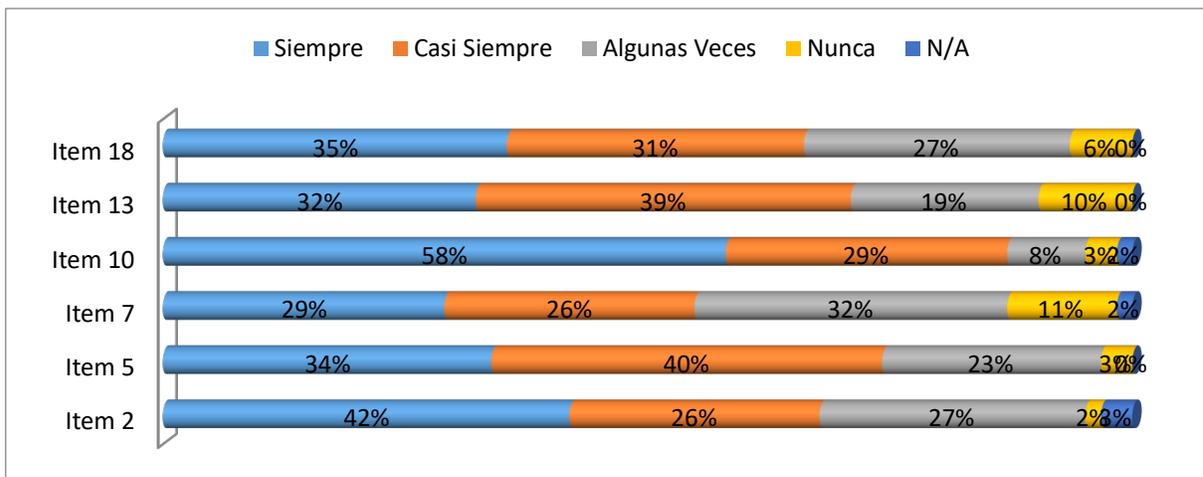
Ítem 1	En mi trabajo me siento lleno de energía
Ítem 4	Me siento fuerte y lleno de energía para realizar mi trabajo
Ítem 8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
Ítem 12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
Ítem 15	Soy muy perseverante en mi trabajo
Ítem 17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

En la dimensión de **dedicación**, de acuerdo a los datos obtenidos, se puede interpretar que la mayoría del personal se siente entusiasmado, orgulloso y comprometido con la labor que les toca desempeñar, lo cual se ve reflejado en el trato que le da el personal al público externo.

Uno de los datos que llaman la atención es que el 58% de las personas entrevistadas, indico que siempre se sienten orgullosas del trabajo que realizan, el 29% indico que casi siempre, el 8% que algunas veces y solo el 3% indico que nunca se ha sentido orgulloso del trabajo que realiza.

Otro dato importante es que el 32% de los entrevistados indicó que solamente algunas veces, su trabajo le parece inspirador, lo cual se podría entenderse que los trabajos que realizan son repetitivos y monótonos, también el 11% de la población mencionó que su trabajo nunca le parece inspirador, por lo cual se podría crear una falta de interés por parte de los trabajadores por las actividades que están realizando.

Gráfico 16. Resumen de la Dimensión de Dedicación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. La descripción de los ítems se presenta a continuación.

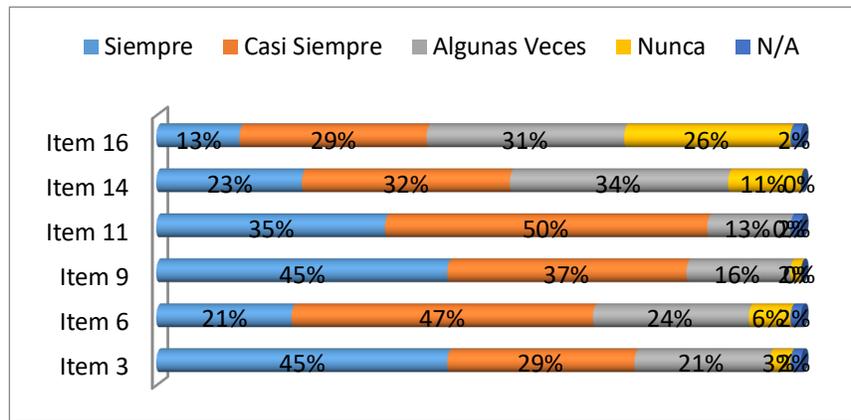
Ítem 2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito
Ítem 5	Estoy entusiasmado con mi trabajo
Ítem 7	Mi trabajo me inspira
Ítem 10	Estoy orgulloso del trabajo que hago
Ítem 13	Mi trabajo me presenta retos
Ítem 18	Mi trabajo me aporta nuevos conocimientos y destrezas

Por último, se encontró que la dimensión de **absorción**, la cual se refiere a la alta concentración de los trabajadores al momento de realizar las tareas y actividades que le son asignadas.

Los datos señalan que el 45% de la población indicó que para ellos, el tiempo siempre pasa muy rápido cuando están realizando su trabajo y solo al 3% le parece muy larga su jornada laboral.

El 47% indico que casi siempre logran concentrarse por completo en el trabajo que realizan, sin que los distraiga lo que pasa a su alrededor, y solo el 21% indico que siempre logra la concentración total al realizar sus actividades.

Gráfico 17. Resumen de dimensión Absorción



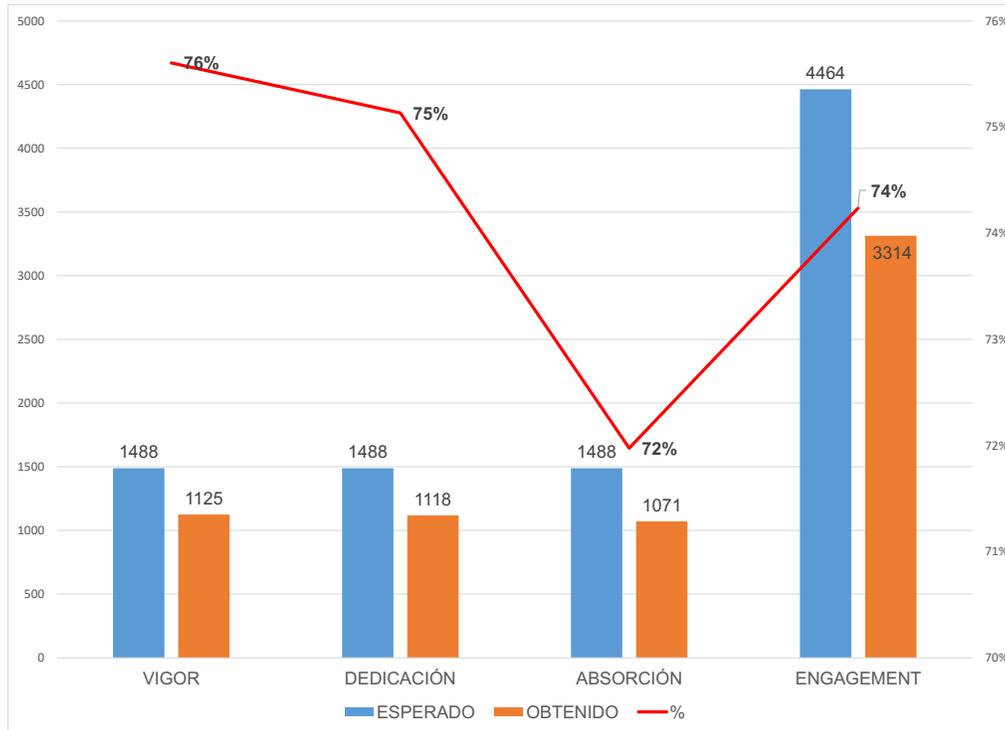
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. La descripción de los ítems se presenta a continuación.

Ítem 3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando
Ítem 6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
Ítem 9	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo
Ítem 11	Estoy inmerso en mi trabajo
Ítem 14	Me apasiono demasiado con mi trabajo
Ítem 16	Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo

Con la finalidad de profundizar un poco más con el resultado del nivel de *Engagement*, se asignaron valores numéricos a las opciones de respuesta tipo *Likert*, quedando para *Siempre* el valor de cuatro; para *Casi siempre* el valor de tres; para *Algunas veces* el valor de dos; para *Nunca* el valor de uno y para *N/A* el valor de cero. Cada uno de los 62 encuestados respondieron 18 preguntas que si hubieran obtenido el valor de cuatro, se hubiera obtenido un total esperado de 4464 el cual se comparó con el que realmente se obtuvo. Este cálculo, se llevó a cabo para cada dimensión. El Gráfico 6, muestra los resultados obtenidos.

Como se puede observar, la dimensión Absorción, debe ser atendida ya que presenta el menor logro porcentual, además de que las otras dos dimensiones, se encuentran por encima del valor obtenido para el *Engagement*.

Gráfico 18. Comparación de valores esperados y obtenidos y porcentaje de logro por dimensión



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

CONCLUSIONES

A manera de conclusión se podría decir que, de acuerdo a los resultados, se ve al personal comprometido (*engaged*) en su mayoría con la institución en la que laboran, ya que a pesar de que algunas respuestas son poco favorables para los criterios evaluados, los resultados positivos son mayores.

Algunas recomendaciones para la institución podrían ser crear campañas en las cuales se haga partícipe al personal para realizar actividades que los involucren con la organización y refuerce su compromiso.

De acuerdo a los resultados presentados se podría concluir que en su mayoría, el personal se encuentra *engaged*, y cuentan con un gran positivismo en cuanto al desempeño de las actividades que se desarrollan en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cárdenas Aguilar, T. d., & Jaik Dipp, A. (2014). *Engagement Ilusión por el Trabajo Un modelo Teórico-Conceptual* (Primera ed.). (R. D. A.C., Ed.) México.
- Contreras Quevedo, C. A. (enero/abril de 2015). *SciELO - Scientific Electronic Library Online*. Recuperado el 26 de septiembre de 2018, de www.cienciaytrabajo.cl: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n52/art08.pdf>
- García González, C. d. (Octubre de 2013). Estudio de la Relación entre el Engagement y rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la Ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 marzo 2013. *Tesis*. Xalapa - Enriquez, Veracruz, México.
- García López, T., Pérez Tirado, M., & Díaz Cerón, A. (2016). El engagement y la motivación en la percepción de trabajadores de las micro y pequeñas empresas en Xalapa, Veracruz. En R. N. Ojeda López, & L. E. López Canto, *Gestión Social Organizaciones Humanas para una Sociedad Incluyente* (págs. 5596-5628). Mérida, Yucatan, México.
- Ramírez, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima ed.). México: Pearson.
- Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El Engagement de los Empleados: Un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos. 115-116.
- Sánchez Grajales, N. C. (2015). *El clima organizacional y su relación con la motivación del personal en una dependencia de Educación Media del Estado de Veracruz*. IIESCA. Xalapa, Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Toledo Barrios, S. F. (Octubre de 2018). El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, México.

DISPOSITIVO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA RECOLECCIÓN DE COSECHA DEL FRUTO DE PITAYA DE MAYO (STENOCEREUS GRISEUS).

ROSALINDA ESCAMILLA RAMÍREZ¹, JESSICA HERNÁNDEZ GARZÓN², ERIKA LÓPEZ ARANDA³

RESUMEN.

El manejo cosecha de la pitaya es sumamente rústico, quizá por la buena aceptación de la fruta, tanto para los consumidores internos como externos. Sin embargo, con el incremento de la producción y demanda del fruto. En la región de Acatlán de Osorio, la cosecha de pitaya se realiza con un carrizo al que se le conoce como *Chicole* y cuenta con un cabezal, ambos elaborados de carrizo, de modo que al desprender los frutos, éstos se quedan dentro del cabezal. De esta manera se evita que caigan al suelo y se golpeen. En la presente investigación plasma la propuesta de un recolector que contribuya a mejorar la recolección de cosecha del fruto de Pitaya (*Stenocereus griseus*) en la Mixteca Poblana; se realizaron los diseños utilizando la metodología de Norton (2009); para realizar la manufactura y obtener una herramienta fácil de manipular que satisface las necesidades de los productores; en los resultados obtenidos se realizaron pruebas de funcionabilidad en dos municipios San Pedro Yeloixtlahuaca y Acatlán de Osorio, obteniendo varias ventajas competitivas con respecto a la herramienta tradicional denominada *Chicole*; disminuye el tiempo de recolección hasta un 90%, y el tiempo de vida útil del fruto se logró un 72.28%.

Palabras clave. Recolector, pitaya de mayo, cosecha, tiempo.

1 lindaescamillarmz@gmail.com

2 jessi_suelta@hotmail.com

3 ingerika7908@hotmail.com

INTRODUCCIÓN.

La pitaya es una fruta del grupo de los perennes, su consumo es tradicional y es considerada exótica; aunque está cubierta de espinas, cuando llega su etapa de maduración no necesita de mucho esfuerzo para desprenderla. Muchas de estas frutas son consumidas por los seres humanos, ya que la mayoría se encuentra en zonas poco favorables para la agricultura y se vuelven una fuente de alimento importante. En la región de Acatlán de Osorio actualmente utilizan un *Chicole* el cual consiste en un cabezal y mango ambos elaborados de carrizo. De acuerdo a las investigaciones realizadas, este suele ser poco ergonómico. Este proyecto se enfocó a diseñar y manufacturar un prototipo para la recolección de la Pitaya (*Stenocereus griseus*), para incrementar la calidad del fruto y hacer más eficiente el proceso de recolección y cosecha teniendo como beneficio la disminución de tiempo de corte. Con el diseño y manufactura del prototipo para el corte y limpieza de la pitaya (*Stenocereus griseus*) se logró un estudio general de las pitayas; se analizó proceso del corte artesanal, se identificaron las problemáticas del corte actual; se conocieron las necesidades de los productores del fruto lo cual permitió obtener el diseño más óptimo, además de la realización de pruebas de funcionabilidad; donde se lograron resultados muy favorables.

METODOLOGÍA.

La investigación se realizó en el Laboratorio de Métodos y Manufactura del Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio, y las pruebas de campo se efectuaron en San Pedro Yeloixtlahuacán y La Trinidad los Hobos en Acatlán de Osorio.

Para el desarrollo de un proyecto es necesario establecer una metodología, la cual sirve de guía cuando se tiene poco conocimiento para la realización del mismo, para el diseño de la herramienta se empleó la metodología de Robert Norton (1991), la cual consta de 10 pasos.

Identificación de la necesidad

En la región de Acatlán de Osorio se producen diferentes frutas, una de las frutas más consumidas es la pitaya de Mayo y Xoconostle. Durante una investigación de campo, se pudo observar que el corte tradicional del fruto suele ser poco práctico y

cansado para los productores, ya que al realizar una breve entrevista, mencionaron sus principales necesidades, como reducir el tiempo de corte y retiro de las espigas. Es por eso que se dio a la tarea diseñar y manufacturar una herramienta de corte, con la cual se realizaron pruebas de campo y se llegó a la conclusión de que logro cubrir las necesidades de los productores de pitaya. De acuerdo a la necesidad se realizó un estudio de mercado el cual va dirigido a los productores y consumidores de Pitaya, de acuerdo con la Fundación Mixteca para el Desarrollo A.C. y López, Perea: 2011, en la región de Acatlán de Osorio hay 1,893 productores de perennes. La segmentación de mercado es una fase importante de todo estudio de mercado. Normalmente, el “mercado” es un grupo heterogéneo y diverso de consumidores con gustos, necesidades y motivaciones de compra diferentes. Cuando realizamos una segmentación de mercados lo que buscamos es dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos de consumidores, o segmentos de mercado, que sean homogéneos, es decir, que compartan gustos y necesidades comunes, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos.

Segmentación geográfica: inicialmente nos enfocaremos en la Región de Acatlán de Osorio para posteriormente esparcirnos a todo el estado, el país e internacionalmente. La herramienta de corte de pitaya está dirigido primordialmente a los productores, por la razón que mediante un beneficio se obtendrá un beneficio igual o mayor.

Mercado Meta El mercado meta es el sector primario, primordialmente los productores de la región de Acatlán de Osorio, de acuerdo con la Fundación Mixteca para el Desarrollo A.C. y López, Perea: 2011, Acatlán cuenta con 1, 893 productores de pitaya por lo que se tomó una muestra heterogénea: 0.03

Tamaño de muestra. Total de la muestra: $(1,893) (0.03) = 42$ encuestas haciendo una pregunta integradora: Ilustración 13 Gráfica de Pregunta Integradora La gráfica anterior nos muestra el porcentaje de la pregunta si estaría dispuesto a adquirir una nueva herramienta para el corte de la pitaya, el 100% de los entrevistados respondió que si estarían dispuestos a comprarla. La siguiente tabla muestra la población productora de pitayas en la región de Acatlán de Osorio Puebla. Población agricultora de perennes de la región mixteca poblana. Clasificación de población

Cantidad Derrama económica Población de agricultores de Perennes en Acatlán de

Osorio. 1893 8,000 Anuales (pitaya de mayo: stenocereus griseus) Tabla 3 Población productora de pitayas. Fuente: Francisco Alberto Jiménez Merino y Fundación Mixteca para el Desarrollo A.C. Una vez conocida la población y en base a los datos obtenidos de la población estudiada se procede a realizar el cálculo del tamaño de la muestra de poblaciones finitas.

$$n = \frac{(N * z^2)(p * q)}{(d^2 * (N - 1) + z^2)(p * q)}$$

Donde:

n =Número de muestras

N = Tamaño de la población: 1893 agricultores.

z = Nivel de confianza 95% $z=1.96$

p = proporción que se busca en el total de la población. 97%

q =Margen de error aceptado. 3%

d = Precisión. (Error máximo admisible en términos de proporción). 3%

$$n = \frac{(1893 * 1.962^2)(0.97 * 0.3)}{(0.3^2 * (1892 - 1) + 1.962^2)(0.97 * 0.3)}$$

$$n = \frac{(7272.1488)(0.291)}{(0.09 * (1892) + 3.8416)(0.291)}$$

$$n = \frac{2116.195301}{50.6693}$$

$n = 41.76 = 42$ muestras.

Investigación preliminar

Se realizó una investigación de campo con los productores de pitaya, aplicando encuestas, y se pudieron identificar las principales necesidades que se presentan en a la hora del corte. Una de las metas planteadas de la investigación es patentar la herramienta, por lo que se realizó la búsqueda del estado de la técnica en los buscadores de patentes; espacenet, google patents, impi, ustpo, patentscope, durante la investigación se pudo observar que no existe una patente de herramientas para corte del fruto de Pitaya de mayo.

Planteamiento de objetivos

Para la ejecución la investigación se planteó dos objetivos para el recolector de pitayas:

- Cubrir las necesidades de los productores aplicando encuestas para saber cuáles son sus necesidades y poder darle solución a estas.
- Realizar pruebas de campo con el prototipo elegido e identificar las fallas que se presentaron durante la práctica y mejorarlas.

Especificaciones de desempeño

- Cubrir las necesidades de los productores: facilitar la operación de corte, disminuir el tiempo de corte.
- Realizar registro de patente: ya que no existe ninguna herramienta de corte de pitayas con patente.
- Realizar pruebas con el prototipo elegido: para identificar los detalles que requieran de mejora.

Ideación e invención

Después de identificar la necesidad de los productores, se dio a la tarea de idear una cantidad de diseños potenciales como sea posible, para elegir la mejor alternativa. Al verificar los diseños realizados, se descartaron algunos ya que, no cumplían con los requerimientos.

Análisis

Al realizar las pruebas con el diseño se pudo observar, el desempeño que cumple, debido a que es ergonómico y manipulable, logra recolectar el fruto en menor tiempo y retira las espinas del mismo, haciendo que la fatiga del productor sea menor. También se pudieron observar algunas fallas menores presentadas a la hora del corte, como la altura de la caída de la pitaya, ya que al momento de la caída unas lograban salir o rebotar fuera de la cubeta, por lo que es necesario disminuir el tamaño de la malla de fibra de vidrio y que esa misma logre recolectar una cierta cantidad de pitayas, y sacar el fruto por los cierres laterales que tiene y así lograr una herramienta más útil y exitosa.

Selección

A continuación se presentan 3 bosquejos de diseño alternativos los cuales se determinaron a partir de factores tales como: vida útil, costo de material, requerimientos de construcción, ergonomía, calidad, y mantenimiento, cubriendo las necesidades de los productores.

1. Este dispositivo cuenta con un contenedor, el cual será el que recolectara las pitayas, jalando de un accesorio en forma ovoide, lo que facilitara el corte del fruto.



Figura 1. Diseño con contenedor.

2. Esta alternativa tiene la forma del chicole tradicional, contando con accesorios que forman el cabezal, los cuales se ajustan con la ayuda de tornillos en la parte inferior.



Figura 2. Diseño con forma de Chicole.

3. Esta alternativa tiene estructura del cabezal en forma cilíndrica y alargada la base es una malla fina de acero inoxidable, la parte trasera cuenta con una abertura que facilita el paso del fruto.



Figura 2. Diseño con estructura cilíndrica y alargada.

Evaluación de diseños

Imagen 1. Evaluación de los diseños de acuerdo a los criterios de calidad; Costo de Material (CM), Desempeño (DE), Manejo (MA) y Fabricación (FA).

DISEÑO	CRITERIO	OBSERVACIONES
	• CM	El costo de material es elevado ya que su construcción ocupa el mayor porcentaje del mismo.
	• DE	El desempeño de esta herramienta es útil, pues tiene un contenedor el cual lograría recolectar mayor cantidad de frutas.
	• MA	El manejo suele ser complicado, ya que el contenedor es grande y pesado por el material elegido y no es ergonómico.
	• FA	Su fabricación es complicada, debido a que en el laboratorio de métodos hace falta herramienta-maquinaria necesaria.
	• CM	El costo de material es de alto costo y difícil de conseguir.
	• DE	El desempeño de la herramienta es rentable, debido a que tiene la forma ovoide la cual facilita la entrada del fruto.
	• MA	El manejo de la herramienta es fácil, ya que es de peso ligero, pero poco manipulable a la hora del corte.
	• FA	Su fabricación es complicada por las diferentes piezas pequeñas que incluye y los diminutos detalles que tiene, no se cuenta con la maquinaria necesaria para su manufactura.
	• CM	El costo del material es accesible, y fácil de conseguir.
	• DE	El desempeño de la herramienta es útil, tiene una canastilla cilíndrica, la cual hace más fácil el paso del fruto y tiene un mango ajustable.
	• MA	El manejo de la herramienta es fácil debido a su forma y mango telescópico el cual puede ajustarse de acuerdo a la necesidad presentada.
	• FA	Su fabricación es fácil, ya que la herramienta y maquinaria para elaborarlo es accesible dentro y fuera de las instalaciones del ITSAO.

Fabricación del prototipo y pruebas

Se eligió la tercer alternativa, ya que cuenta con un mango ajustable con 3 secciones, un cabezal que cumple con las necesidades a la hora del corte, ya que al realizar pruebas, este no daña físicamente al fruto y cuenta con fibra de vidrio que tiene diferentes beneficios a la hora del corte, los cuales son: a la hora de que el

fruto cae no se daña, la fuerza con la que cae disminuye el tiempo de corte, remueve el 50% de la espina disminuyendo el tiempo de limpiado del mismo sin la necesidad de elaborar un prototipo exclusivo para la limpieza del fruto, pues este prototipo incluye las dos funciones.

Producción

El prototipo será fabricado a partir del diseño final, se consideraron los materiales para la construcción del dispositivo de acuerdo con la NOM-007-STPS-2000 la cual establece las condiciones que deben cumplir las herramientas agrícolas.

Fabricación del prototipo

Para lograr la construcción del prototipo final, se observaron a detalle las dificultades que se presentaron durante el proceso de elaboración, tales como la herramienta y equipo adecuado para el mismo. Se usaron materiales adicionales, como la fibra de vidrio para complementar el prototipo y cuya finalidad fuera almacenar un cierto número de frutos y remover el 50% de las espinas, cuenta con un cierre para sacar las pitayas almacenadas y retirar la espina que queda atrapada en la fibra. Para la construcción de la herramienta de corte, se utilizaron las máquinas-herramientas que se encuentran en el Laboratorio de Métodos del ITSAO y externamente. Cuenta con un mango ajustable de acuerdo a la altura del fruto.

Estructura del cabezal. La estructura del cabezal, tiene una forma cilíndrica y alargada unida punto a punto con la ayuda de la soldadora, la parte trasera cuenta con una abertura que facilita el paso del fruto, y al mismo tiempo remueve un 50% de espina.



Figura 4. Estructura del cabezal del dispositivo final para recolectar pitaya de mayo.

Sujetadores (tornillo y tuerca). Los accesorios ajustables que evitan el movimiento brusco del cabezal, haciendo más fácil el retiro del mismo para hacer algún ajuste si se requiere.

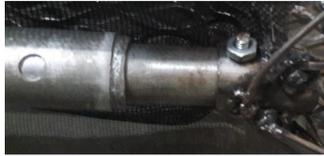


Figura 5. Sujetador (tornillo y tuerca).

Fibra de vidrio. La fibra de vidrio es colocada en la parte inicial de la abertura trasera del cabezal, tiene como función facilitar el paso del fruto haciendo que el mismo llegue hasta el recipiente (bote, cubeta, canasta, etc.) remueve la espina del mismo, incluye 2 cierres laterales los cuales sirven para retirar la espina que queda atrapada entre los orificios de la fibra.



Figura 6. Fibra de vidrio.

Mango telescópico

Elaborado de aluminio, con tres niveles de ajuste los cuales son adaptados a las diferentes alturas de los pitayos, con una extensión de $\pm 2-3$ metros.



Figura 7. Mango telescópico

Ensamblaje del prototipo

Paso 1: El ensamble final de los dos componentes se realiza tomando el soporte, este se introduce en el mango telescópico y es atravesado por un tornillo haciendo el ajuste con su tuerca.



Figura 8. Ensamble del mango telescópico y del cabezal.

Paso 2: El siguiente paso es montar la fibra de vidrio al inicio de la abertura del cabezal, la cual se encuentra en la parte trasera del mismo.



Figura 9. Colocación de tela de fibra de vidrio en cabezal y mango telescópico.

Considerando las principales características de la fruta y las necesidades de los productores, y con los requisitos que establece la NOM-120-SSA1-1994, la cual indica que los materiales que este en contacto directo con el producto no deben poner en riesgo la salud, que no transmitan sustancias tóxicas, olores, sabores, resistentes a la corrosión y que puedan limpiarse y desinfectarse. Una de las principales ideas a futuro es fabricar el recolector el cual será fabricado de Aleación de aluminio 3003.



Figura 10. Ensamble final del dispositivo recolector de pitaya de mayo.

RESULTADOS.

Análisis estadísticos.

Cabe resaltar que antes de establecer la herramienta final, para el corte se observó su funcionamiento; en un principio se encontraron diversos problemas y uno en particular referente al tamaño de la canastilla, debido a que la pitaya solía atorarse, por lo cual se corrigió esto para mejorar el paso de la pitaya. Fue así que se dio por

finalizado el desarrollo de la herramienta, y se procedió a realizar las pruebas de tiempo de vida útil de la Pitaya; Se recopilaron datos por consumidores, productores y muestras elaboradas, y se llegó a la conclusión de que la pitaya suele tener más vida útil con las espinas intactas, ya que retrasa el tiempo de maduración y ayuda a evitar el golpe brusco entre los frutos durante el movimiento, esto hace que el fruto tenga una buena presentación a la hora de la venta y transporte a lugares lejanos. Algunos de los consumidores, mencionaron que prefieren el fruto con espinas, pues dicen que al retirar las espinas manualmente suelen lastimarse. Para verificar la vida útil de la pitaya, se recolectaron los frutos empleando ambas herramienta, posteriormente se retiraron las espinas y se almacenaron a 8° C. Los datos obtenidos de las muestras fueron capturados en la siguiente tabla.

Tiempo de vida útil de la Pitaya.

Se recopilaron datos por consumidores, productores y muestras elaboradas, y se llegó a la conclusión de que la pitaya suele tener más vida útil con las espinas intactas, ya que retrasa el tiempo de maduración y ayuda a evitar el golpe brusco entre los frutos durante el movimiento, esto hace que el fruto tenga una buena presentación a la hora de la venta y transporte a lugares lejanos. Algunos de los consumidores, mencionaron que prefieren el fruto con espinas, pues dicen que al retirar las espinas manualmente suelen lastimarse. Para verificar la vida útil de la pitaya, se recolectaron los frutos empleando ambas herramienta, posteriormente se retiraron las espinas y se almacenaron a 8° C. Los datos obtenidos de las muestras fueron capturados en la siguiente tabla.

Tabla 1: Evaluación del tiempo de vida útil del fruto de Pitaya (días)

Tiempo de vida útil del fruto de Pitaya (días)				
Herramienta de corte	M1	M2	M3	Promedio
Chicole	1	2	2	1.666667
Prototipo	4	4	5	4.333333

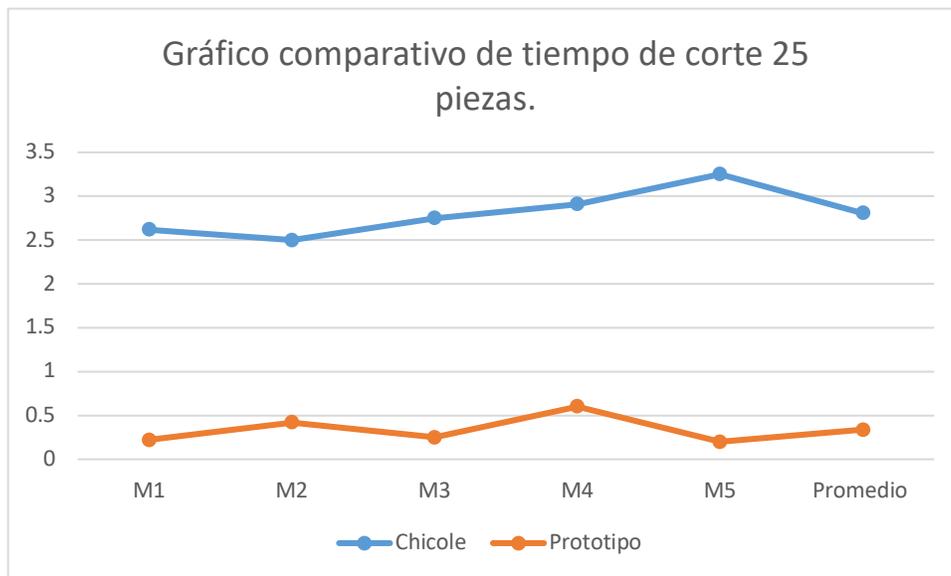
Fuente: Elaboración propia.

Tiempo de cosecha de la pitaya

Durante las pruebas de campo se realizaron cinco muestras de tiempo con respecto a las dos herramientas, para analizar el desempeño de cada herramienta y obtener un promedio del tiempo implementado para realizar el corte de la fruta, desde su posicionamiento sobre esta, hasta el momento en que se realizaron todos los

movimientos correspondientes para obtener el fruto en las manos del operador. Identificando que el uso de la herramienta tradicional llamada chicole existe una dificultad de manejabilidad, debido a que está conformada por un cabezal y un mango de carrizo, dificulta la acción de cortar por el peso y por la flexibilidad de la vara y son materiales que en poco tiempo de uso se dañan y por cada altura del árbol se tiene que cambiar a una sección de acuerdo a la altura de los árboles. También se observó que el dispositivo propuesto en este proyecto supera al otro por el diseño, que al tener la forma cilíndrica y una abertura en la parte trasera de la canastilla, facilita el paso del fruto, ayuda a capturar y recolectar más rápido el fruto, su mango telescópico logra ajustarse a las alturas en que se encuentre el fruto y su sistema de bajada contribuye a que se deslice el fruto y se evite un movimiento innecesario como bajar la herramienta para recoger el fruto, por estos factores el diseño propuesto se considera como una de las mejores opciones. En el siguiente cuadro, se muestran los datos recolectados de las muestras de tiempos tomadas para cada prueba de corte considerando la medida de un bote de Pitaya el cual contiene un promedio de 25 piezas.

Gráfica 1: Comparativo de tiempo de corte de 25 piezas de fruta de pitaya de mayo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico el dispositivo de corte del fruto proporciona un tiempo mayor de vida de anaquel comparado con las otras herramientas.

CONCLUSIONES.

El prototipo logro cumplir con los objetivos establecidos, ya que se realizaron los diseños y se construyó el prototipo que cubriera las necesidades del productor, con la ayuda del software Solidworks, maquinas-herramientas que se encuentran en el Laboratorio de métodos del ITSAO y externamente. Los resultados de los análisis estadísticos mostraron que el uso de la herramienta de corte otorgó un periodo de vida útil mayor al que se obtiene mediante el uso del chicole; igualmente se pudo observar que al realizar el corte no se ejerció bruscamente y la fruta tiene mejor aspecto que cuando es cortada por el chicole, las cuales presentan magulladuras en la superficie de la cáscara, además de acelerar la etapa de maduración y descomposición; si bien es cierto que los tiempos de corte mediante el uso de la herramienta de corte se minimizaron, se observó que la cantidad de fruta en buen estado es mayor, contraria a cuando se utiliza el chicole.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar pruebas con el dispositivo recolector para la cosecha de pitaya de Xoconostle, debido a que puede tener diversas aplicaciones con frutos iguales o similares y que tengan un diámetro ± 23 cm; este fruto de temporada se cosecha durante los meses de agosto a octubre en las región Mixteca Poblana y Oaxaqueña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonsiepe, G. (1978). Diseño Industrial, Tecnología y Dependencia. En G. Rodríguez, Manual de Diseño Industrial (págs. 24-25; 119-120). Barcelona: Edicol México, S.A.
- Comisión del Codex Alimentarius. (2003). CAC/RCP 53-2003. Código de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas frescas.
- Cross, N., Elliot, D., & Roy, R. (1982). Diseñando el Futuro. En G. Rodríguez, Manual de Diseño Industrial. Barcelona: Gustavo Gili, S.A.
- Groover, M. P. (1997). Fundamentos de manufactura moderna: materiales, procesos y sistemas. México: Prentice-hall hispanoamericana.
- López, Perea. (2011). Frutales: Recursos Fotogénicos Potenciales de Acatlán y sus áreas de Influencia. Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de O. Puebla.
- Luna-Morales, C. d., & Aguirre R., J. R. (2001). Clasificación tradicional, aprovechamiento y distribución ecológica de la pitaya mixteca en México. Interciencia vol 26 n° 1.
- Luna-Morales, C. d., Aguirre Rivera, J. R., & Peña-Valdivia, C. B. (2001). Cultivares tradicionales mixtecos de *Stenocereus pruinosus* y *S. stellatus* (Cactaceae). Anales del Instituto de Biología, Universidad Nacional.
- Luna-Morales, C. (2007). Ordenación y clasificación morfológica del fruto de cultivares mixtecos de pitaya (*Stenocereus pruinosus*) en México. Agrociencia Vol XI N° 2, pág. 10-16.
- Norton, R. (2009). Diseño de Maquinaria. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, G. (1980). Manual de Diseño Industrial, curso básico. México: G. Gili, S.A. de C.V., México.
- Sánchez, R. 1984. Origen, taxonomía y distribución de las pitayas en México. Memorias del Simposio sobre Aprovechamiento del Pitayo. UAM-Xochimilco. México.

MODELO “ASINLEDI”: INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON SÍNDROME DOWN

CHRISTIAN ALEXIS CRUZ PENA¹, GUADALUPE SANTILLÁN FERREIRA², MARÍA DEL CARMEN DE JESÚS GONZÁLEZ MARTÍNEZ³, ENITH LARA LÓPEZ⁴

RESUMEN

En México el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024; respecto a la POLÍTICA SOCIAL en su apartado ii. Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad beneficiando a través de apoyo económico a niñas, niños y jóvenes de hasta 29 años que tienen discapacidad permanente, así como a personas con discapacidad de 0 a 64 años que vivan en comunidades indígenas. Sin embargo existen jóvenes con discapacidad permanente como los son las personas Down y que de rebasar la edad de 29 años no podrán acceder a este apoyo del gobierno. La problemática identificada en México, es la carencia de un modelo en inclusión laboral permanente enfocado en personas con síndrome de Down. “ASINLEDI”, permitiéndoles ser más independientes en su calidad de vida, autoestima y de manera económica. El objetivo general de ASINLEDI, es implementar sus servicios bajo la metodología Modelo de empleo con apoyo; la cual permite dar seguimiento y evaluar los resultados considerando el perfil de empleabilidad, formación y capacitación; para jóvenes Down; familiares y empleadores de servicios.

Palabras clave: discapacidad; síndrome Down; inclusión laboral; responsabilidad social.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la inserción laboral a personas con discapacidad está siendo un tema latente, pero a la misma vez ignorado por la sociedad, puesto que se viriliza la falta de estrategias para incluir a este sector tan marginado al campo laboral, pero

1 Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado cris_cruz5@hotmail.com

2 Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado lupita_marzo@hotmail.com

3 Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado ouvierth2@hotmail.com

4 Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado enith13@gmail.com

son pocas las personas y empresas que se preocupan verdaderamente por ser una fuente de apoyo para que este tipo de ideas de innovación social sean llevadas a cabo.

La inserción socio laboral es clave para luchar contra la discriminación de personas con discapacidad.

Aunado a lo anterior, la inserción al mundo laboral de las personas con discapacidad se ha constituido en un fin prioritario tanto a nivel internacional como nacional, ya que responde a cambios ideológicos de la sociedad actuales, donde se reconocen los derechos de las personas y se promueve la integración desde la educación y la participación social.

De esta manera mediante el presente artículo se da a conocer el proyecto ASINLEDI; el cual crea un modelo de inclusión laboral permanente a través de un programa que contemple el perfil de empleabilidad, formación y capacitación; para personas con síndrome de Down y empleadores de servicios, el cual establece un bajo costo y a un corto tiempo de ejecución, siendo este una técnica favorable y viable, impactando tanto en las personas Down, sus familiares, organizaciones y a la sociedad en general, logrando un notorio crecimiento y desarrollo social en México.

¿Qué es discapacidad?

Según la OMS la Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.

Síndrome de Down

El Síndrome de Down (SD), también llamado trisomía 21, es la causa más frecuente de retraso mental identificable de origen genético. Se trata de una anomalía

cromosómica que tiene una incidencia de 1 de cada 800 nacidos, y que aumenta con la edad materna. Es la cromosomopatía más frecuente y mejor conocida.

En el 95% de casos, el SD se produce por una trisomía del cromosoma 21 debido generalmente a la no disyunción meiótica en el óvulo. Aproximadamente un 4% se debe a una translocación robertsoniana entre el cromosoma 21 y otro cromosoma acrocéntrico que normalmente es el 14 o el 22. Ocasionalmente puede encontrarse una traslocación entre dos cromosomas 21. Por último, un 1% de los pacientes presentan un mosaico, con cariotipo normal y trisomía 21. No existen diferencias fenotípicas entre los diferentes tipos de SD. La realización del cariotipo es obligada para realizar un adecuado asesoramiento genético dado que el riesgo de recurrencia depende del cariotipo del paciente.

Importancia de la inclusión de personas discapacitadas

De acuerdo con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, “las personas con discapacidades incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales (como de audición o visión) a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás”.

Aunque la discapacidad se relaciona con afecciones (como la artritis, o afecciones mentales o emocionales) o eventos (como las lesiones), el funcionamiento, la salud, la independencia y la participación en la sociedad de las personas con discapacidades pueden variar dependiendo de varios factores:

Gravedad de la deficiencia subyacente

Influencias y expectativas sociales, políticas y culturales

Aspectos de entornos naturales y construidos

Disponibilidad de tecnología y dispositivos de asistencia

Apoyo y participación de la familia y la comunidad

La inclusión de personas con discapacidad significa entender la relación entre la manera en que las personas funcionan y cómo participan en la sociedad, así como garantizar que todas tengan las mismas oportunidades de participar en todos los aspectos de la vida al máximo de sus capacidades y deseos.

Inclusión laboral a personas con discapacidad

La inclusión laboral significa ofrecer trabajo de forma activa, dejando atrás la discriminación e intentando que las vidas de estas personas se “normalicen” en todos los ámbitos.

La inclusión es un aspecto vital a nivel social y laboral que enriquece no solo a la empresa, sino también a sus colaboradores. Para poder comprender este aspecto es necesario conocer acerca de la inclusión, darle la importancia que merece para que la persona con discapacidad crezca laboral y personalmente y se desarrolle en un espacio donde pueda explotar sus talentos. La inclusión no solo beneficia a las personas con discapacidad sino también a las que trabajan con ellas. Para el ser humano, el trabajo es un medio de realización personal y el esfuerzo de otros puede motivar al resto a dar lo mejor de sí.

Impacto de la inclusión laboral a PCD

La inclusión laboral es una de las temáticas de gran actualidad en términos de gestión de talento dentro de las organizaciones debido a las favorables repercusiones económicas, sociales y productivas que esta conlleva. La inclusión laboral según Jürgen Weller se refiere a los “procesos que permiten el acceso de una parte de la población a empleos productivos con condiciones laborales favorables o adecuadas” sin distinción de género, raza, nacionalidad, edad, discapacidad, religión, orientación sexual o estado civil. Debido al fuerte impacto que tiene la inclusión laboral en el combate a la exclusión social, a partir de 2013 en México cada 27 de febrero se conmemora el Día Nacional por la Inclusión Laboral. Las personas con discapacidad constituyen uno de los grupos más vulnerables con respecto a su integración al mercado laboral. De hecho, en investigaciones a nivel internacional, una menor capacidad física o mental está considerada como uno de los principales factores que generan situaciones de desigualdad y que pueden ser causa de discriminación laboral. A nivel mundial, la tasa de ocupación de las personas sin discapacidad es aproximadamente del 75%. Este porcentaje se reduce drásticamente para las personas con alguna discapacidad ya que es tan solo del 44%. Además, otras investigaciones señalan que las personas con discapacidad que trabajan ganan mucho menos que sus colegas sin discapacidad, que las

mujeres con discapacidad ganan menos que los hombres con discapacidad y que a veces hasta el 87% de las personas con discapacidad que trabajan lo hacen en el sector informal. Los resultados de estos estudios toman aún más importancia si se considera que, según datos de la Organización Mundial de la Salud y del Banco Mundial, a nivel internacional más de 1000 millones de personas viven con alguna discapacidad. Considerando que a nivel mundial hay aproximadamente un poco más de 7500 millones de personas, las personas que viven con algún tipo de discapacidad representan cerca del 13% de la población a nivel mundial. En México, este porcentaje corresponde al 5% de la población total.

¿Qué es un modelo?

Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.

¿Qué es un modelo de inclusión laboral a PCD?

Un modelo inclusivo es aquel documento o formato diseñado con una serie de pasos o etapas previamente establecidas en las cuales se contemplan estrategias y actividades que pueden desarrollar personas con discapacidades, así como los factores necesarios que se deben de tomar en cuenta al insertar a una persona discapacitada al ámbito laboral y social.

Ventajas y beneficios de contratar a PDC

Las aptitudes laborales de las personas con discapacidad crean una enseñanza valiosa y un espíritu de equipo que deben tener en cuenta las organizaciones.

Las principales ventajas que posee un trabajador con discapacidad por sobre un trabajador sin discapacidad son las siguientes:

Alta motivación para trabajar

Afán de superación personal

Capacidad para afrontar nuevos retos

Gran interés y disposición para aprender

Gran disponibilidad para trabajar

Personas constantes en su trabajo.

Personas que suelen ser más puntuales que los demás.

Personas más productivas que los demás empleados.

Personas que solicitan licencias y permisos con menos frecuencia que las que no tienen ninguna discapacidad.

Personas altamente responsables.

Pasemos ahora a conocer algunos de los beneficios que genera la contratación de personas con discapacidad trabajadores son:

Mejora el Clima Laboral

La integración de personas con discapacidad en la empresa genera una mejora del clima laboral, cambia la actitud de los trabajadores y elimina muchos estereotipos, como resultado de la gran responsabilidad y perseverancia que estas personas desarrollan. La discapacidad disminuye cuando la persona que la posee tiene capacidad de decisión sobre su vida, contando con recursos externos que le proporcionan bienestar, como tecnología, ausencia de barreras físicas, nuevos conocimientos, recursos económicos, entre otros.

Sensibiliza al resto del personal

La oportunidad de trabajar con personas con discapacidad normalmente sensibiliza al personal de la empresa, impulsando la aceptación de la diversidad y la no discriminación.

Disminuye el ausentismo laboral

Los trabajadores con discapacidad son muy poco conflictivos y tienen un ausentismo laboral igual o menor que una persona sin discapacidad.

Genera un mayor compromiso

El trabajador con discapacidad generalmente es más fiel a su puesto de trabajo que un trabajador sin discapacidad. Presentan una menor rotación, lo que evita gastos y tiempo de formación. Por esta razón, la inclusión laboral es un proceso que debería incluir de igual forma las condiciones de tareas, salarios y horarios que cumple cualquier otro trabajador.

Permite contar con trabajadores eficientes en tareas específicas

Algunas personas con discapacidad tienen características especiales que les permiten adquirir destrezas superiores o únicas a las de otros empleados. Ejemplos: las personas con discapacidad auditiva son ideales para trabajar en lugares de alto ruido sin sufrir daños que conlleven a enfermedades laborales por esa causa. Quienes tienen síndrome de Down desarrollan muy bien tareas repetitivas. Las personas con discapacidad físico-motora pueden hacer labores que requieren estar mucho tiempo en un solo lugar, y las personas con discapacidad visual trabajan mejor en lugares oscuros que el resto de las personas.

Mejora la reputación corporativa

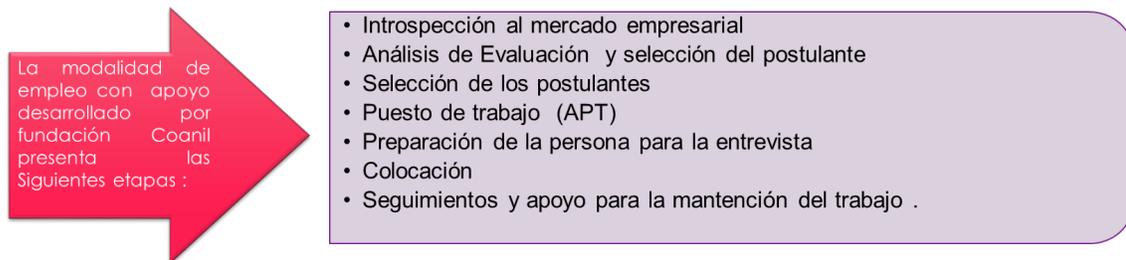
La imagen de la organización no sólo se ve afectada positivamente en el mercado, sino que también al interior de ésta. Se desarrolla un orgullo de pertenencia a una empresa que respeta e integra a personas con discapacidad.

METODOLOGÍA

Modelo de gestión Técnica: Modelo de empleo con apoyo.

La Inserción laboral se realizará mediante la metodología de Empleo con Apoyo.

Grafico 1.- Metodología del Modelo ASINLEDI



La innovación en el modelo se encuentra en la integración e inclusión de la familia así como la empresa, otros modelos referenciales solo integran al Down o en su caso a la familia pero no a la empresa.

RESULTADOS

Como resultado final se obtuvo la primera versión del Modelo ASINLEDI, el cual se centra en la inclusión laboral permanente a través de un programa que contemple el perfil de empleabilidad, formación y capacitación; para personas con síndrome de Down y empleadores de servicios.

Imagen 1 y 2.- Modelo ASINLEDI.



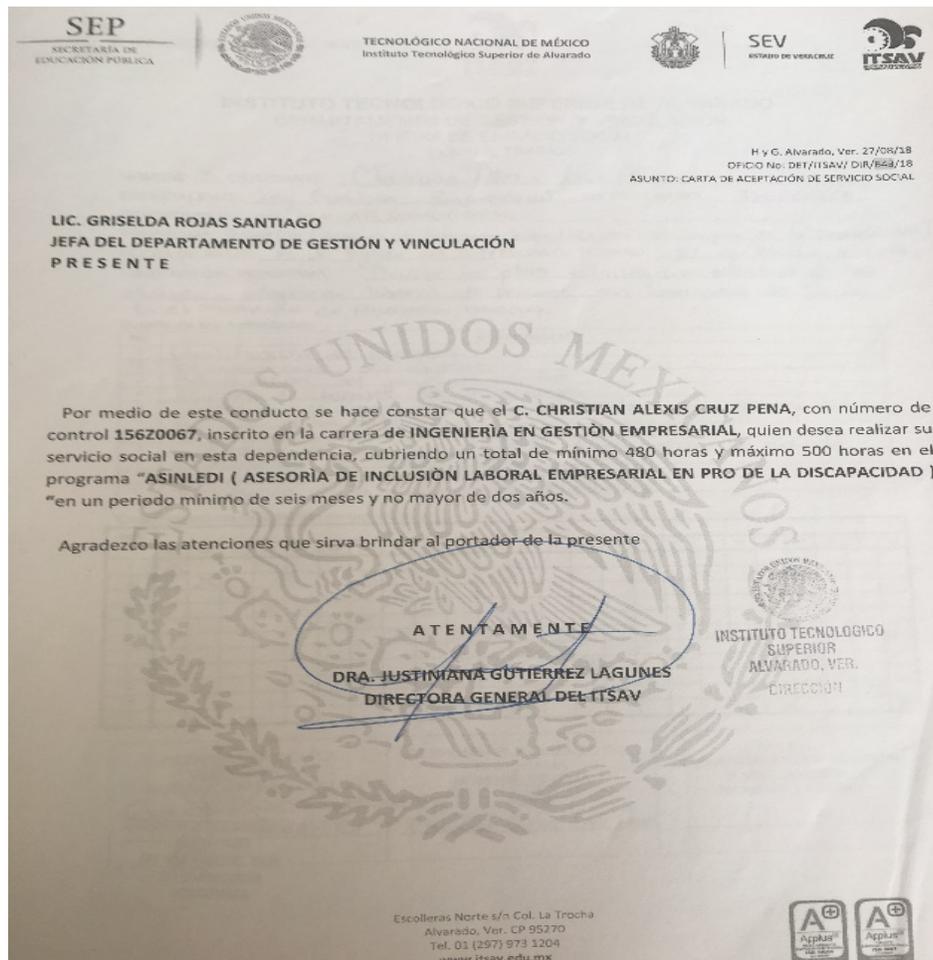
Nombre del Proyecto	ASINLEDI "Modelo de inclusión laboral para personas con síndrome de Down"
Nombre del líder del proyecto:	Christian Alexis Cruz Pena
Integrantes del proyecto:	Astrid Yasmina Coello Lara Brayan Hernández Córdoba Oscar Octavio Selvas Ferreira George Cruz Chávez
Asesores del proyecto:	M.A y R.H Guadalupe Santillán Ferreira Mtra. María del Carmen de Jesús González Martínez



Nota: Si estás interesado en conocer más sobre el modelo ASINLEDI, ingresa en el siguiente link para descargar la versión completa: https://docs.wixstatic.com/ugd/a6dc96_e778fdea1fe54900afcdc37146458802.pdf

ASINLEDI, es un proyecto registrado en el Instituto Tecnológico Superior de Alvarado (ITSAV), realizado en el servicio social y de gran interés por el DIF Municipal de Alvarado para ser implementado como partes de sus acciones y empresas de la región que muestran apertura a la inclusión laboral.

Imagen 3.- Oficio de realización de servicio social.



Obtención del primer lugar en Feria de Emprendedores 2018 en el ITSAV; y recientemente en 2019, el primer lugar en la categoría INNOVACION SOCIAL en el concurso ENEIT fase loca en el ITSAV.

Imagen 4 y 5.- Feria de Emprendedores diciembre 2018 del ITSAV, donde ASINLEDI participo.



Imagen 6 y 7.- ENEIT fase local-mayo 2019 en donde ASINLEDI participo en la categoría de Innovación Social.



AVISO			
RESULTADOS FINALES ENEIT 2019			
FASE LOCAL			
Proyecto	Alumnos	Asesor(es)	Categoría
ASINLEDI	<ul style="list-style-type: none"> - Brayan Hernández Córdoba. - Astrid Yasmina Coello Lara. - Christian Alexis Cruz Pena. - Oscar Octavio Selvas Ferreira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mtra. Guadalupe Santillán Ferreira. 	Innovación Social

Participación en el ENEIT 2019 en el Instituto Tecnológico de Veracruz en la categoría de innovación social en donde se dio a conocer el Modelo ASINLEDI siendo llamativo e interesante para la mayoría de la audiencia haciendo de este proyecto una estrategia impactante en la actualidad.

Imagen 8 y 9.- ENEIT fase regional-Septiembre 2019 en donde ASINLEDI participo en la categoría de Innovación Social.



Participación en el Congreso Internacional de Innovación y Tecnología 2019 donde se expuso el artículo “ANÁLISIS DE LAS MEGATENDENCIAS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS RESPECTO AL PROYECTO ASINLEDI” donde se logró difusión y reconocimiento del proyecto.

CONCLUSIONES

Es importante hacer mención que de los siete millones de personas con discapacidad que existen en México, menos de 25% tiene con un contrato laboral y prestaciones médicas, señaló la presidenta del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred), Alexandra Haas Paciuc.

Mientras el promedio nacional de empleo formal llega a 40%, las personas con discapacidad mantienen una cantidad menor que representa 16 puntos porcentuales de diferencia, mencionó durante el foro Éntrale 2018, Alianza para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad.

Actualmente las personas con discapacidad integran uno de los colectivos con mayor riesgo de exclusión a la hora de acceder a un empleo, y también los que sufren una brecha salarial más importante. De hecho, fuera de los Centros Especiales de Empleo, las personas con discapacidad tienen auténticos problemas para encontrar un empleo pese a las ayudas públicas, sobre todo teniendo en cuenta la complicada situación económica que se tiene en el país y el elevado porcentaje desempleados que cuentan con alguna discapacidad.

De este modo además de la complicada situación económica, los prejuicios sociales y la discriminación, sumado a la falta de accesibilidad, la invisibilidad en los medios de comunicación o las familias sobreprotectoras que piensas de forma errónea que sus hijos o familiares no serán capaces de enfrentarse a la vida complican más la inserción laboral de las personas discapacitadas.

Asimismo al margen de estos problemas, las empresas mexicanas deberían hacer un esfuerzo por tener una política socialmente responsable de inclusión para favorecer el acceso de las personas con discapacidad a las organizaciones, valorando las capacidades y las aptitudes como la superación que tienen los miembros de este colectivo, incluyendo asuntos como la igualdad de oportunidades, la no discriminación de las personas con discapacidad y la accesibilidad universal a los valores y filosofía de la empresa.

Aunado a lo anterior integrando a las personas con discapacidad en las plantillas de las empresas, se ayudaría a promover la tan necesaria cultura de diversidad e inserción laboral, ayudando de esta manera a favorecer la autonomía y la completa integración social de este colectivo, contribuyendo a mejorar su calidad de vida y su independencia económica, vital para el desarrollo de cualquier persona obteniendo así un crecimiento y desarrollo significativo para la sociedad en Mexico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- López, M. A. (08 de 05 de 2018). AEPED . Obtenido de <https://www.aeped.es/sites/default/files/documentos/6-down.pdf>
- Martínez, I. O. (03 de 07 de 2017). CONTEXTO.UDLAP. Obtenido de <https://contexto.udlap.mx/la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-en-mexico/>
- Olivero, F. (21 de 03 de 2019). SEARCHLATAM . Obtenido de <https://www.searchlatam.com/blog/inclusion/la-importancia-de-la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad-en-el-ambito-laboral>
- OMS. (16 de 04 de 2019). WHE.INT. Obtenido de <https://www.who.int/topics/disabilities/es/>
- S.A. (04 de 10 de 2017). CDC.GOV. Obtenido de <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-inclusion.html>
- S.A. (12 de 08 de 2017). FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>
- S.A. (11 de 02 de 2018). INCLUYEME. Obtenido de <https://www.incluyeme.com/ventajas-y-beneficios-de-contratar-a-personas-con-discapacidad/>
- Velasco-Jauregui, L.C. (2017) La inclusión laboral de las personas con discapacidad. Un estudio comparativo entre España y México. Guadalajara, Jalisco: ITESO. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/4978>

RED

IBAI

RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN

ISBN: 978-607-8617-43-2



©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2019