



**TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE COACALCO**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL
Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS EN EMBOTELLADORA
AGA DE MÉXICO SA DE CV.**

Proyecto de investigación

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIDAD EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

PRESENTA

Maria Fernanda Miranda Martinez.

Matrícula:201620809

Asesor: Mtra. Matías Vargas Urbina.

**COACALCO DE BERRIOZABAL, ESTADO DE MEXICO,
A JULIO 2023.**

ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.....	3
a) Problemática para resolver	3
b) Justificación	5
c) Objetivos	6
a) Objetivo General	6
b) Objetivos Específicos:.....	6
d) Alcances.....	7
e) Limitaciones.....	7
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO.....	8
Capitulo I. Clima Laboral.	8
1.1 Formación histórica del Concepto clima laboral.....	8
1.1.1 Definición de clima laboral.	9
1.1.2 Elementos del Clima Laboral.....	10
1.1.3 Elementos subjetivos.....	11
1.1.4 Elementos objetivos.	11
Capitulo II. Cultura organizacional.	12
Capitulo III. Satisfacción Laboral.	16
3.1 Teorías Básicas de Satisfacción Laboral.....	17
Capitulo IV. Teorías Contemporáneas de la Motivación.	19
Capitulo V. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.....	21
Capítulo 3. METODOLOGÍA	25
1. Método	25
2. Técnicas y herramientas	26
3. Proceso de recopilación de datos	27
4. Herramientas e instrumentos	27
5. Representaciones gráficas y análisis cualitativo	31
6. Integración de resultados.....	32
7. Conclusiones.	33
8. Diagnóstico.	33
9. Resumen esquemático del proyecto	33
10. Fases de desarrollo iniciales.	34

11. Fases de desarrollo finales.....	35
Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	39
a) Resultados de la investigación.....	39
b) Resultados de la Observación.....	39
c) Resultados de la entrevista.	41
d) Resumen de resultados.....	41
e) Propuesta del residente a la empresa.	41
f) Obtención de la información.	54
1. Información que la empresa proporciona al residente.....	54
2. Levantamiento de información con la instrumentación.	54
Capítulo 5. CONCLUSIONES	75
a) Recomendaciones.....	76
b) Competencias Desarrolladas y/o Aplicadas.....	77
Bibliografía	78

Índice de ilustraciones y tablas.

Ilustración 4 ESTRUCTURA DE LA PIRÁMIDE DE MASLOW.....	17
Ilustración 5 ESTRUCTURA DE LA INTEGRACIÓN DE RESULTADOS	32
Ilustración 6 RESUMEN ESQUEMÁTICO DEL PROYECTO	34
Ilustración 7 INDICACIONES PARA LA REALIZACIÓN DE ENCUESTA.....	60
Ilustración 8 EDAD DE LA POBLACIÓN TOTAL	61
Ilustración 9 OCUPACIÓN	61
Ilustración 10 TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EL PERSONAL.....	62
Ilustración 11 EVALUACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	62
Ilustración 12 ROL EN LA ORGANIZACIÓN	63
Ilustración 13 SATISFACCIÓN EN LAS INSTALACIONES.....	63
Ilustración 14 HORARIO LABORAL.....	64
Ilustración 15 PRESTACIONES	64
Ilustración 16 LIDERAZGO EN EL ÁREA DE NOMINAS	65
Ilustración 17 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE LABORAL.....	66
Ilustración 18 CRECIMIENTO PROFESIONAL	65
Ilustración 19 SENTIDO DE PERTENENCIA ORGANIZACIONAL	67
Ilustración 20 COMUNICACIÓN.....	68

Ilustración 21 TRABAJO INDIVIDUAL.....	68
Ilustración 22 COOPERACIÓN LABORAL.....	69
Ilustración 23 RETRIBUCIONES JUSTAS	70
Ilustración 24 TRABAJO.....	70
Ilustración 25 COVID-19.....	71
Ilustración 26 RESULTADO DE LA ENCUESTA QUE REALIZARON LOS COLABORADORES DE EMB.AGA DE MEX.	71

I. RESUMEN EJECUTIVO.

La necesidad de una propuesta de mejora acerca del tema clima y cultura organizacional se dio por que en el departamento de recursos humanos de la organización EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V., presento ciertas desviaciones observadas sobre trabajo en equipo, falta de comunicación, falta de liderazgo, ausentismos por problemas personales dentro del departamento, estos aspectos dificultaron la calidad del trabajo dentro del área.

Se apoyó de diferentes herramientas para recolección de datos para poder generar la propuesta de estrategia, las herramientas fueron una ficha de observación mensual en la cual se anotaban todas las situaciones importantes que se presentaban dentro del área, una encuesta hecha a base de la escala de Likert aplicada a cada uno de los miembros del departamento para conocer ciertas opiniones acerca de la situación que estaban presentando dentro del área, una entrevista a los dos directivos que tiene el departamento la recolección de datos señalo que había necesidad de un estrategia ante las desviaciones que se reflejaron que permitirá una mejora al trabajo en equipo y a el liderazgo dentro del departamento de recursos humanos, ya que el clima organizacional y la cultura está dañado por diversas situaciones.

La estrategia propuesta es una serie de actividades para implementar a corto, mediano y largo plazo, estas actividades están elaboradas a base de la percepción colectiva del entorno organizacional a base de las herramientas utilizadas para la recolección de información. Estas actividades son para mejora y reforzamiento de algunos aspectos dentro del departamento, como lo es la estructura organizacional, remuneraciones, recompensas, cooperación, responsabilidad, desafío, identidad, relaciones, comunicación, conflictos, esto es en base de clima organizacional, los aspectos que se manejaron para la propuesta de actividades con respecto a cultura organizacional son, orientación a resultados, orientación a colaboradores, dinamismo, estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención a los detalles. Estos aspectos manejamos para la propuesta de actividades para la mejora del clima y cultura organizacional dentro del departamento de recursos humanos.

Se recomienda el continuo uso de la propuesta de clima y cultura organizacional ya que esta laborada para llevarse a cabo desde corto hasta largo plazo, esto mejorara rotundamente el ambiente laboral que se vive dentro del departamento de recursos humanos. Ya que por los resultados se pudo ver qué su trabajo en equipo, el liderazgo, los ausentismos, la rotación de personal, conflictos dentro del área se perciben continuamente.

II. INTRODUCCIÓN.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El presente trabajo, tiene por objetivo analizar la cultura y clima organización de la empresa EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V. con la finalidad de detectar las desviaciones que tiene el departamento de recursos humanos sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y la organización. Una de las consecuencias más visibles del bajo rendimiento del personal de la empresa se ha visto reflejado por un incremento en sus índices de falta de compromiso con su trabajo y ausentismos. Esto se debe a un desconocimiento de cultura y clima laboral que prevalece en la organización, pues las actitudes de los empleados tienden a ser generalmente, un proceso informal, basado en la percepción del jefe o el deseo del empleado de comunicarse con sus compañeros dentro del área de recursos humanos. Sin embargo, difícilmente la percepción del jefe proporciona información para una toma de decisiones adecuada y la mayoría de los empleados prefieren solamente guardar silencio y tomar actitudes negativas.

Es por ello que el clima laboral se desarrolla en un ambiente tenso el cual es su principal conflicto dentro de este departamento. trabajar con mayor eficiencia, reducir costos y desperdicio de tiempo, es uno de los principales objetivos que se pretende llegar con este análisis de mejora.

Mediante un artículo de la revista Forbes publicado en el año 2017 las empresas pueden lograr la diversidad en el lugar de trabajo independientemente de su naturaleza, tamaño o presupuesto. Puede revolucionar la forma en que se hacen negocios hoy en día de la misma manera que lo hizo desde que se dibujaron los primeros modelos en los años 60. Sin embargo, la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo no debería terminar con las leyes federales o con la alta

dirección de las empresas. Debe haber participación en todos los niveles de liderazgo de una empresa.

Dado que todos se benefician del triunfo de una empresa, debe haber un esfuerzo colectivo cuando se trata de liderar en un lugar de trabajo diverso. Debe quedar claro para todos los empleados que adopten una actitud abierta para crear y promover un entorno diverso. Esto hace posible plantar los inicios de un negocio exitoso basado en la creatividad y la innovación.

Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

a) Problemática para resolver

En una organización cualquiera ya sea micro, pequeña, mediana o grande se sitúan desviaciones sociales constantemente, ya sea por el gran estrés que produce una carga de trabajo elevada, recorte de personal, clima que puede tornarse algo tóxico, no alcanzar cuotas establecidas etc. Así mismo también se puede tener una actitud positiva que normalmente se da cuando la carga de trabajo es menos elevada, cuando hay algún tipo de incentivo, aumento de salario, fin de año etc. Sin embargo, a la mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que encajan en una cultura y actúan de acuerdo con ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. Por el contrario, cuando incumplen y no actúan según las normas culturales, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas; así, los individuos se alientan con lo que la cultura espera de ellos o, de lo contrario caen en el aislamiento voluntario y en la crítica por parte de sus semejantes. La mayoría de este proceso ocurre de una manera no especificada o informal, sustituyendo los vacíos que dejan los sistemas de control tradicionales en la organización, como las relaciones de supervisión y las descripciones de puestos de trabajo. Es por eso que una organización tiene que generar diversas estrategias para que genere una buena cultura organizacional y de esta misma se pueda obtener un excelente clima laboral.

La cultura y el clima organizacional están estrechamente vinculados. La cultura constituye la base fundamental en la que se define y explicita el clima organizacional; este último, es un factor clave en la percepción del trabajador y uno de los elementos fundamentales en el logro o fracaso de la productividad individual y organizacional.

EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V es una refresquera mexicana que ofrece distintos productos de manera indirecta, la magnitud de esta empresa es grande es por ello que se divide en distintas plantas y bodegas, la planta de Tultitlán es la encargada de producir todo el refresco empaquetar y distribuir a distintas rutas, es por ello que no se tiene un control total de todo lo que pasa en sus distintos departamentos ya que por la magnitud los directivos se enfocan más en los números que en distintas desviaciones, la llegada de este nuevo virus COVID-19 afectó bastante no solo numéricamente si no socialmente dentro del departamento de recursos humanos de dicha empresa, ya que en todos los departamentos tuvieron personal incapacitado por ser grupos vulnerables, es por eso que la carga de trabajo aumentó al grado de llegar antes de su horario de entrada y salir a altas horas de la noche. Es

por eso que desde hace algún tiempo el departamento de recursos humanos presenta ciertas desviaciones en el clima y la cultura organizacional. Ante la situación que presenta dicho departamento se presentó un impacto drástico el cual refleja fallas en la entrega de nóminas quincenales y semanales ya que no se entregan a tiempo o se equivocaciones que hacen perder demasiado tiempo para remediarlo, conflictos entre el personal de dicho departamento, ausencias del personal, problemáticas para resolver dudas y aclaraciones de otros trabajadores que tienen acerca de su nómina.

Actualmente surgieron cambios en la modalidad de ofrecer un servicio o producto de las empresas y organizaciones, ahora todo se lleva a cabo de manera online sin tener que salir de casa, a través de un dispositivo o sin tener que dirigirse a un establecimiento por cuestiones de salud y cuidado. Embotelladora AGA de México S. A De C.V. al parecer opone resistencia al cambio para adaptar sus instalaciones y su nueva forma de trabajo en sus departamentos, en específico el departamento de recursos humanos es por eso que su clima y su cultura organizacional en este último año se encuentra dañado.

Por lo tanto, surge la necesidad de nuevas estrategias de mejora para el clima organizacional y su cultura para que el departamento tenga un mejor ambiente laboral y de los resultados esperados a los directivos.

Por lo que emergen la siguiente pregunta para realizar la investigación:

General

¿Qué estrategia será la adecuada para mejorar las desviaciones organizacionales en el departamento de recursos Humanos en la empresa EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO?

b) Justificación

La justificación es práctica ya que de acuerdo a (BERNAL, 2010), se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

Es necesario conocer en forma directa la cultura organizacional dentro de la empresa en la que se está laborando ya que es una identidad que esta posee y así mismo los empleados se identifica con esta misma y la hacen parte de su propia identidad. La cultura organizacional crea una mejor productividad en su organización y proyecta una imagen positiva, hoy en día si la cultura organizacional es buena en la empresa atrae millenials talentosos y mejora rotundamente el clima laboral el cual mide la satisfacción del personal. Si el clima laboral es bueno en la organización logra grandes resultados ya que los empleados tienen una mayor productividad y hace con más entusiasmo sus actividades, el problema radica en cuando el clima laboral es malo en la organización, puede ser un factor muy grande para que la organización quiebre, ya que si los empleados no están a gusto en el ambiente donde se desarrollan y pasan el mayor tiempo de su día puede generar conflictos y una mala productividad en sus actividades a desarrollar.

El propósito de esta investigación y propuesta de mejora es conocer el nivel de satisfacción que tienen los empleados del departamento de Recursos Humanos en Embotelladora AGA de México S. A de C.V., analizar sus desviaciones que se encuentran dentro del mismo y proponer estrategias de mejora para mejorar su ambiente y su cultura organizacional mejoren al 100%.

c) Objetivos

a) Objetivo General:

Analizar el clima laboral y la cultura organizacional en el departamento de recursos humanos, de la empresa EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.; para generar una propuesta de mejora que beneficie a los colaboradores.

b) Objetivos Específicos:

- Analizar el clima Laboral en el departamento de Recursos Humanos de la EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.
- Identificar las desviaciones de clima y cultura organizacional en el departamento de recursos humanos de la empresa EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.
- Identificar cuáles son las variables que más inciden en resultados del clima laboral y cultura organizacional.
- Construir una propuesta que integre las áreas de oportunidad que surjan de la evaluación efectuada.

d) Alcances.

- Se investigará el departamento de recursos humanos en “EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.” en los temas clima y cultura organizacional.
- Se analizarán las desviaciones que arroje la investigación, para poder generar una propuesta de mejora ante la situación que presente.
- Se definirán una estrategia que permitan resolver las desviaciones que presente el departamento de recursos humanos.
- Lograr la implementación de la propuesta de mejora para así poder eliminar las desviaciones en la cultura y clima organizacional de dicho departamento.

e) Limitaciones

- Solo se presentará la investigación y la propuesta para el departamento de recursos humanos en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V. No para otros departamentos de la misma empresa.
- Ausencia del jefe de departamento, ya que sus actividades se esparcen en distintas bodegas.
- Alta carga de trabajo y poco tiempo para poder llevar a cabo la investigación.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO.

El clima laboral y la cultura organizacional han sido aspectos que desde hace ya varias décadas ha despertado el interés de investigación ya sea por entender su naturaleza, explicarla y definirla con exactitud por otra parte se enfoca más por descifrar el mecanismo para potencializar el desempeño del personal y con ello lograr la mayor productividad de sus organizaciones.

En estos casos el apoyo bibliográfico tiene la finalidad de establecer con claridad la definición de cada concepto con el propósito de que todos sus lectores del presente proyecto puedan identificar con claridad la diferencia entre clima laboral y cultura organizacional con sus respectivos elementos. Con su respectiva claridad conceptual.

Capítulo I. Clima Laboral.

1.1 Formación histórica del Concepto clima laboral.

El clima laboral ha despertado el interés de investigadores y empresarios, posiblemente porque representa ser un elemento clave para las organizaciones en la formación y el desarrollo de su personal que esto conlleva al éxito o fracaso de la empresa; ya que influye en el accionar, en el estado del bienestar, en la forma de pensar de sus miembros e impacta en el desempeño del personal y por ende en la productividad de la organización.

A continuación, se presenta la aproximación del orden cronológico del concepto clima laboral:

El punto de partida de este concepto sería el postulado de Cornell en 1950, quien habría definido al clima laboral como el conjunto de las percepciones de las personas que integran una organización; y, el estudio de (HALPIN, 1963) referente al “clima en organizaciones escolares” (J.C, 1997).

En 1964 Forehand y Von Gilmer (FOREHAND, 1964) habrían definido al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (R.G, 2007).

Para (TAGIURI, 1968) el clima laboral sería “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su

comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (R.G, 2007).

En (SCHNEIDER, 1968) lo definiría como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse” (R.G, 2007).

Para (A.B, 1985) se entendería como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo” (R.G, 2007).

Luego, (Likert, 1986) mencionaría que “...la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva” ; por tanto, la iniciativa para el estudio del clima laboral habría partido la premisa de que toda persona percibe de forma distinta el entorno en que se desenvuelve y ésta percepción influiría en el comportamiento del individuo en la organización. (R.G, 2007).

Desde el punto de vista “fenomenológico” consta la definición de (F.M, 1996) quienes consideran “ al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización , el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” (R.G, 2007).

Finalmente, (Guillén, 2000) definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (R.G, 2007).

1.1.1 Definición de clima laboral.

Para efectos del mismo estudio se considera el clima laboral como la percepción colectiva del entorno organizacional en el cual se desenvuelven un grupo de colaboradores dentro de una organización.

El clima laboral influye bastante en el comportamiento del personal de las organizaciones ya sea pública o privada. Es decir, el estado de satisfacción, de bienestar o de el desagrado del personal dentro del área donde se encuentra laborando cada uno estos factores dependen del buen o malo liderazgo, de la dinámica organizacional, del buen ambiente físico, de las condiciones de las instalaciones y del relacionamiento interpersonal que se desarrolla dentro de todas las empresas.

Tabla 1 CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENTES AUTORES DEL CONCEPTO CLIMA LABORAL

Autor	(Dessler, 1976)	(Criffts, 1962)	(Stringer, 1968)
Definición	EL concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección	Se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.	El clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.
Enfoque principal	Aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.	Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales	comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales
Relación	Comportamiento subjetivo de los trabajadores	Percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales	comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal

Nota. Elaboración propia de los datos de Apellido autor de referencias establecidas en la tabla (2021).

El clima organizacional de acuerdo con (MÉNDEZ, 2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

1.1.2 Elementos del Clima Laboral.

El clima laboral es producto de la influencia de múltiples factores que intervienen en un entorno laboral estos pueden ser objetivos, obedecen a situaciones concretas observables y

cuantificables; o pueden ser subjetivos, es decir que dependen del punto de vista de cada sujeto, se basan en la percepción. Es ese contexto, los elementos principales que constituyen el clima laboral son los que se describen a continuación:

1.1.3 Elementos subjetivos

1. Desafío. Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo.
2. Cooperación. Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
3. Responsabilidad. Percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
4. Identidad. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
5. Relaciones. Percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y colaboradores.
6. Desarrollo. Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo.
7. Comunicación. Grado en que la comunicación dinamiza la relación es laborales e interpersonales.
8. Conflictos. Manejo de los conflictos por los miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes.

1.1.4 Elementos objetivos.

1. Estructura. Grado en que las reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre.
2. Remuneración. Retribución económica al trabajo realizado durante un periodo de tiempo y adicionales, según cláusulas contractuales.
3. Estándares. Énfasis que pone la organización sobre las metas y objetivos para el desempeño y la calidad de los productos.
4. Recompensas. Recompensas implementadas por la organización para retribuir el trabajo bien hecho y el logro resultados.

Los elementos que constan en la presente sección han sido tomados especialmente del ensayo “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional”; (M.D, 2004).

Capítulo II. Cultura organizacional.

2.1 Formación histórica del concepto Cultura Laboral.

La cultura organizacional ha despertado el interés de investigadores y empresarios, posiblemente porque representa ser un elemento clave para las organizaciones en la formación y el desarrollo de su personal que esto conlleva al éxito o fracaso de la empresa; ya que influye en la importancia que ha cobrado la necesidad de preparar a las organizaciones como un entorno atractivo para atraer a los mejores elementos que contribuyan a la productividad.

Concepto de cultura organizacional se habría dado a finales de la década de los setenta, es así que (PETITGREW, 1979) lo habría definido como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado" (Vertel, 2013).

Este concepto tendría alguna influencia en (Dandridge, 1980) quienes aportarían con el estudio del "simbolismo organizacional", que consiste en el análisis del uso de los símbolos para una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema (la organización).

En (Schwartz, 1981), considerarían a la cultura organizacional como "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización" (Vertel, 2013).

Aspectos subjetivos que influirían en el comportamiento individual y colectivo.

Para 1983 aparece el aporte de (Schein, 1983), quien habría definido a la cultura organizacional como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Vertel, 2013).

Además del concepto referido, en la década de los ochenta surgirían una serie de aportes como el de (Martin, 1983), quienes sostendrían que la cultura organizacional puede sufrir cambios provocados intencionadamente por la gerencia o por subculturas que reforzarían la cultura principal. Otro aporte destacado sería el de Wilkins, en 1983, quien consideraría a la cultura como "comportamientos acostumbrados de las personas y la manera como ven el mundo" (Vertel, 2013).

Para 1985 el aporte de (Martin, 1983), sería reconocido como referencia y base de otros estudios; pues sostiene que:

La cultura, al ser entendida como actitud y conducta, conduciría a una grave equivocación, peor aún el que se le asimile con conceptos (...). [Al contrario] considera a la cultura organizativa como un modelo de presunciones subyacentes básicas que, en muchas ocasiones, es inventado, o descubierto y llevado adelante por un grupo de individuos mediante su aprendizaje, cuando se pretende hacer frente a las dificultades de adaptación externas y de integración interna, obteniendo resultados positivos y, por lo tanto, reteniendo significativamente y muy adecuadamente la forma y manera de percibir, pensar y sentir en relación precisamente ante dichos problemas (Geovanni Basabe Moreno, 2013).

También, (HATCH, 1994) considera que:

Cultura organizativa constituye un sistema de significados que son compartidos de manera muy profunda, desde la alta dirección hasta la base operativa de una empresa, tratándose de algo sobrentendido, intangible e informal que la diferencia de las demás y, que dada su preponderancia y espíritu integrador de un universo simbólico que es externo e interno, homogeneiza en concordancia a ella a actitudes y conductas de los miembros de las organizaciones, y puede fortalecer tácitamente a todo el conglomerado de reglas, normativas, procesos, sistemas y estructuras de poder que esquematizan, especifican y condicionan a la toma de decisiones gerenciales y demás políticas, prácticas, funcionamiento y actuaciones de la organización (Geovanni Basabe Moreno, 2013).

Tabla 2 CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENTES AUTORES ACERCA DEL CONCEPTO CULTURA ORGANIZACIONAL.

Autor	(Taylor, 2008)	(Herskovits, 1948)	(Carrada, 2001)
Definición	La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas y tradiciones, es decir, obtenidas y seleccionadas y sobre todo de sus valores asociados.	Definió a la cultura como el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y objetos que hacen posible a la vida de las personas en la organización.	Desde un sentido histórico-antropológico la cultura es aquello que distingue y da identidad a un grupo humano es la forma como interactúan los integrantes del grupo entre sí y con los de afuera
Enfoque principal	El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas y tradiciones.	Cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y objetos.	es aquello que distingue y da identidad a un grupo humano es la forma como interactúan los integrantes del grupo entre sí y con los de afuera.
Relación	Se compone de ideas y tradiciones.	Creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y objetos.	La forma como interactúan los integrantes del grupo entre sí y con los de afuera.

Nota. Elaboración propia de los datos de Apellido autor de referencias establecidas en la tabla (2021).

Finalmente, un concepto reciente es el que sostiene que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Stephen P. Robbins, 2013).

2.1.1 Definición de cultura organizacional.

La cultura organizacional es la esencia de la empresa, cada empresa debe tener su propia cultura ya que esta es la que la hace identificarse de otras organizaciones la misma que repercute en la

conducta de sus colaboradores. Se compone de un conjunto de características, significados, creencias y valores por los que se rige una organización.

2.1.2 Elementos de la cultura organizacional.

1. Orientación a Resultados. Actitud nivel directivo, la cual se orienta sus decisiones al logro de resultados en el menor tiempo posible.
2. Orientación a la Gente. Grado en que el nivel directivo considera la importancia del talento humano en la organización.
3. Orientación a los Equipos. La ejecución de actividades laborales está organizada por equipos, los cuales suman esfuerzos para la consecución de logros.
4. Dinamismo. Nivel de dinamismo y competitividad laboral que muestran las personas.
5. Estabilidad. Grado en que la organización procura ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores.
6. Innovación y Toma de Riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
7. Atención a los Detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Los elementos descritos tienen como fundamento las definiciones realizadas por (Stephen P. Robbins, 2013).

Capítulo III. Satisfacción Laboral.

La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado”. (Gamboa, 2010)

(Blum, 1995) mencionan que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”.

(Bradley E. Wright, 2003) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”.

(Bracho, 1999) indica que la satisfacción laboral se refiere a “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”.

Para (Lee, 2008) la satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.

De acuerdo con (O'Donnel, 1993), la satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.

(Andresen & Domsch, (2007) “)definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

(Chiavenato, 1996)señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Para (Galup, 2008)la satisfacción laboral se refiere a “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”.

(Morillo, 2006) define la satisfacción laboral como:

La perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.

(Mason, 2002)señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el concepto de “satisfacción laboral”

no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”.

3.1 Teorías Básicas de Satisfacción Laboral.

- Teoría de la Jerarquía de Necesidades Maslow.

Este Psicólogo estadounidense clasifica las necesidades en dos categorías generales primarias y secundarias, organizadas en una imagen piramidal. Las primarias se ubican en la base y sostienen a las demás, de las cuales se diferencian porque son las primeras que requieren ser satisfechas luego de lo cual, las secundarias, sostenidas por las anteriores están en condiciones de ser satisfechas.

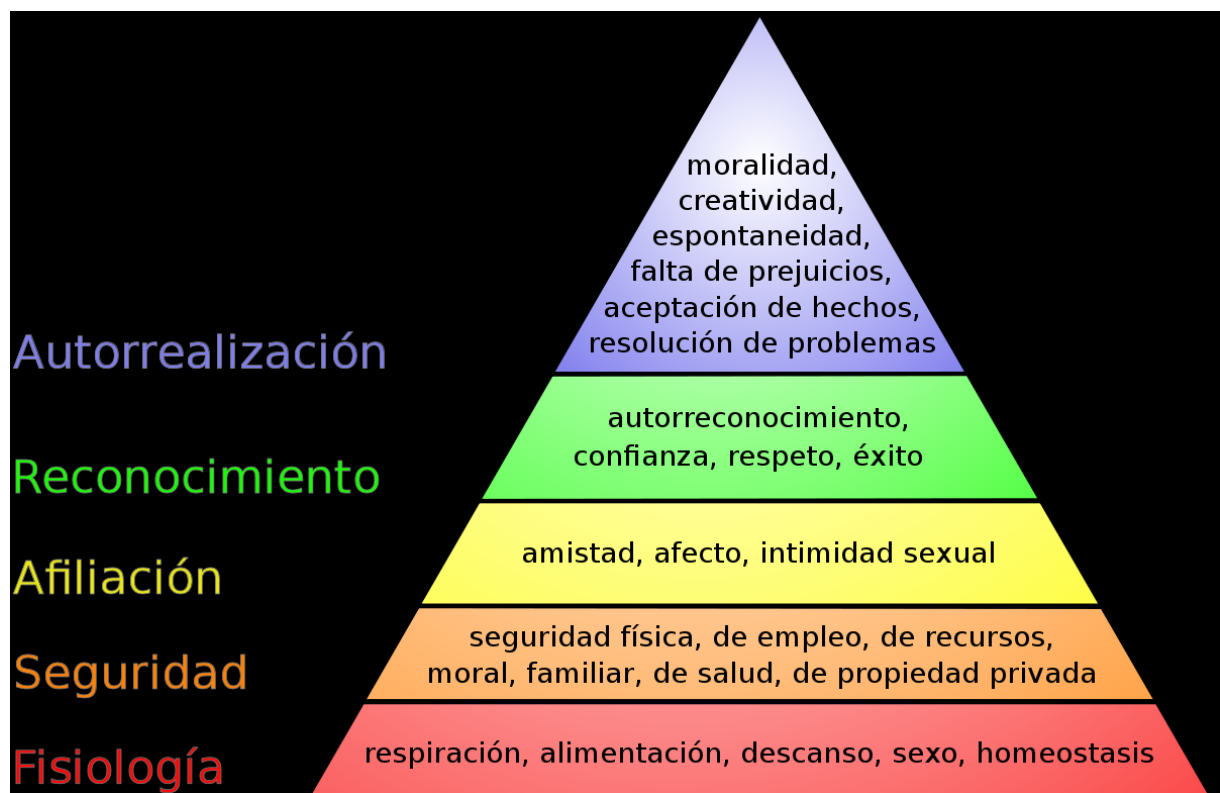


Ilustración 1 ESTRUCTURA DE LA PIRÁMIDE DE MASLOW

Fuente: (https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow, 1943)

Necesidades primarias son: las fisiológicas y las de seguridad. Cuando han sido satisfechas totalmente, no pueden volverse a satisfacer hasta que pase el periodo de nominado “de latencia”. Es así que, después de una excelente comida el ser humano no requerirá de otra de forma inmediata. Para que las necesidades primarias vuelvan a ser motivadoras, se requiere de un periodo de latencia.

Las necesidades secundarias, constituyen las de “afiliación” o pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. Estas están siempre abiertas a la satisfacción. No se colman jamás. Es así que, el ser humano necesita sentirse miembro de diversos grupos, sentir aprecio y estima de los demás, tener éxito y ser reconocido por su importancia. Es decir, las necesidades secundarias, sobre todo las de autorrealización, estarían abiertas a su satisfacción durante toda la vida.

Una forma excelente de crear un entorno motivante para el ser humano sería satisfacer sus necesidades, una de las cuales puede ser la laboral, lo cual parte del conocimiento de estas.

- Teoría de Herzberg.

Esta teoría es conocida también como “teoría de la Motivación-Higiene” o “de los dos factores”, está más enfocada a la explicación de las motivaciones laborales que a la motivación en general.

Herzberg habría formulado la teoría de los dos factores con la finalidad de explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo; estos factores que orientan el comportamiento de las personas son:

- Factores higiénicos o insatisfactorios.

Es el ambiente que rodea a las personas y la forma de desempeñar su trabajo. Constituyen aspectos que están fuera del control de los trabajadores; estos son: “política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social”, “los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo” (Ruiz, 2010).

2. Factores motivacionales o satisfactores. Son aquellos que se “centran en el contenido del trabajo”, y son: “logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad” (Ruiz, 2010). Estos están bajo el control del individuo, debido al relacionamiento con las actividades que desempeña y son altamente motivadores.

Capítulo IV. Teorías Contemporáneas de la Motivación.

- Teoría de las Expectativas.

Según esta teoría cognitiva, la misma que habría expuesta por (Vroom, 1964), la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto a ejecutarse esté seguido por un resultado determinado lo suficiente mente atractivo para el individuo. Aplicado al ámbito laboral se diría que un trabajador se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; y que una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales.

- Teoría de la Fijación de Objetivos.

Como sostiene Locke, los objetivos cumplen un papel motivador en el comportamiento del individuo.

Una persona trabajadora con objetivos claros y definidos tendrá un mejor desempeño que otra que los tenga difusos. Para que los objetivos cumplan su papel motivador deben tener un determinante grado de dificultad (si es muy baja o demasiado alta no motivan), deben ser específicos (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea alcanzar y en qué tiempo) (Gracián, 2012).

En este orden, como lo determina George T. Doran, el objetivo ideal en términos de motivación es el que se define con el acrónimo SMART (Gracián, 2012).

- Motivaciones Intrínsecas.

Según este enfoque existen “situaciones y/o personas en las que las recompensas extrínsecas no son suficientes. Según (REEVE, 2004) “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades con causa personal... actúan por motivación intrínseca”, es decir cuando

el comportamiento está autorregulado y surge de las necesidades, intereses o curiosidades personales” (Gracián, 2012). Enfoque en el que encontramos a:

- Teoría del “Flujo”.

Por Mihály Csíkszentmihályi: Según la cual se denomina “flujo” “al estado de concentración en el que se da una implicación total en la actividad que se está llevando a cabo. Durante este estado, las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros con naturalidad, en medio de una enorme satisfacción y una aparente facilidad, aunque la tarea sea muy difícil”. La principal condición para que se dé el “flujo” “es el nivel de reto óptimo. Es decir, la situación en que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea” (Gracián, 2012).

- La Teoría de Daniel Pink.

Luego de sus estudios sobre la motivación aporta con un paradigma nuevo, pues siempre se ha creído que los incentivos económicos tenían la capacidad motivadora para lograr resultados; sin embargo, Pink, “demuestra que no sólo estos incentivos no tienen ese “poder” sino que tienen el efecto contrario”; es decir, los incentivos económicos cumplen su función motivadora únicamente en tareas repetitivas, mecánicas y/o rutinarias. Lo cual nos conduce a fijar la atención en las motivaciones intrínsecas y a “una manera diferente de liderar los equipos de trabajo, donde lo profesional y lo personal se tratarán de una manera más holística” (Gracián, 2012).

- Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.

Según esta teoría, como lo señala Eduardo Amorós, “la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación”.

Mientras que las teorías motivacionales sostienen que motivadores intrínsecos como “ el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia”, son independientes de los motivadores extrínsecos, por tanto no se afectan ni se influyen mutuamente; “ la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la

organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo” (Amorós, 2007).

Capítulo V. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.

Para (MENDEZ, 2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según (GARCÍA SOLARTE, 2009) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación, se describen los más implementados en el contexto colombiano.

Según (BRUNET, 1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas

encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

Para (BRUNET, 1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos). Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según (BRUNET, 1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

El Cuestionario de Litwin y Stringer De acuerdo con Litwin, ((KOLB & RUBIEN, 1985)), el estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con (MENDEZ, 2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad –

lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Para Dessler (DESSLER, 1979), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima.

Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea. De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional (Dessler, 1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de

actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización. Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

Capítulo 3. METODOLOGÍA

La metodología en general es lo que marca las pautas que tienen que ver con la elaboración, análisis y sistematización en una investigación. Es la confluencia de elementos técnicos y procedimentales provenientes del ámbito científico para la búsqueda de información y la construcción del conocimiento. Para la presente investigación a continuación se describe la metodología más apropiada, la misma que es descriptiva según (Sabino, 1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”.

Solo se analizaron circunstancias internas del departamento, integra lo cuantitativo a través la construcción y aplicación de encuestas y lo cualitativo con el análisis descriptivo de entrevistas, más la observación directa, con la finalidad de recolectar toda la información posible relacionada con el clima laboral y la cultura organizacional en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V.

1. Método

El diseño metodológico de la presente investigación está basado en un método descriptivo. Para comprender los intereses y necesidades que tiene cada uno de los integrantes en el departamento de recursos humanos en el área de nóminas, es decir, la forma en que los miembros de dicho departamento perciben subjetivamente su realidad, pues dado el objeto de estudio, se necesita establecer información en profundidad con la finalidad de conocer el clima y la cultura organizacional en la empresa EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V.

La investigación aprovechó el uso de tiempo libre que se tiene dentro del departamento de nóminas, para indagar cuales son las reales desviaciones que se presentan en dicho departamento y área, así mismo se buscó otra fuente de información que pudiera dar más información acerca de las desviaciones que se presentan. Por lo tanto, una fuente de información primaria importante fue la suministrada para investigar cierta información.

2. Técnicas y herramientas

Las técnicas a utilizarse incluyen las herramientas con las que el investigador va a realizar su trabajo de investigación. Estas pueden ser de carácter documental y de campo: en el primer caso se selecciona la recopilación de antecedentes documental sobre el tema; en el segundo, dado que se realiza directamente sobre el objeto de estudio, las herramientas seleccionadas para apoyar esta investigación son:

a) La observación.

Consiste en la utilización de los sentidos (vista), para obtener de forma consiente y dirigida, datos que nos proporcionen elementos para la investigación.

En la presente investigación se empleó la observación directa, la cual implica un registro mensual de los aspectos observados, relacionados con el objeto de investigación, por el lapso de cuatro meses. con una serie de preguntas que son respondidas de forma verbal.

b) La entrevista.

Es una técnica que busca obtener información expresada espontáneamente por el entrevistado, mediante una guía estructurada o no con una serie de preguntas que son respondidas de forma verbal.

El tipo de entrevista seleccionado es una entrevista semiestructurada, la cual consiste en un guion de uso flexible por parte del entrevistador lo que le da libertad para variar en el orden de las preguntas y en el modo de formularlas.

c) La Encuesta.

Mediante esta técnica se recopila información a través de un formulario estructurado con preguntas con la finalidad de recabar de forma escrita datos significativos con relación a sus vivencias.

El tipo de encuesta aplicable esta investigación es una encuesta descriptiva, la cual trata de documentar y develar condiciones presentes. En esta ocasión trata de descubrir las condiciones respecto al clima laboral y la cultura organizacional en la empresa EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V.

Según el tipo de las preguntas planteadas es de naturaleza mixta, contiene en su mayoría preguntas cerradas las cuales buscan que el encuestado exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo entre cinco opciones, según la escala de Likert, donde cinco significa total acuerdo

y uno lo contrario, total desacuerdo; y preguntas abiertas que deben ser respondidas con palabras propias del encuestado.

Esta encuesta fue diseñada para ser respondida mediante un enlace electrónico enviado al WHATSAPP del encuestadas, fue subida a la opción de formularios en línea de Google, denominada “Google forms”, esta es una opción libre para miembros de la comunidad, es un tipo de archivo en formato abierto, ideal para procesar datos en forma de gráficas, con las respuestas proporcionadas por los encuestados, para el análisis correspondiente.

La presente encuesta se aplicó a un universo total de 9 servidores, que constituye la totalidad del personal del departamento de recursos humanos en el área de nóminas.

3. Proceso de recopilación de datos

La información que se requiere para el presente proyecto se obtendrá por medio de herramientas como la indagación, encuestas y entrevistas, indica que se encuentra en el inciso con numeración “a), b), y c)” respectivamente. Que nos proporcionará los datos necesarios para poder formular la propuesta de mejora para poder mejorar el clima y cultura organizacional generando una alta calidad en el trabajo de cada uno de los miembros de la organización.

4. Herramientas e instrumentos

Técnicas

- Observación

Tabla 3 BOCETO DE FICHA PARA LA ELABORACIÓN DE OBSERVACIONES

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.	
FECHA	
NOMBRE DEL OBSERVADOR	
INSTITUCIÓN	
TIEMPO	OBSERVACIONES
PALABRAS CLAVE	

Nota: Elaboración propia 2021.

- Encuesta.

El siguiente cuestionario tiene por objeto conocer los aspectos de motivación que tiene los empleados, con el fin de poder obtener información con la que se pueda mejorar la situación actual laboral del departamento y el puesto de trabajo.

Usted encontrara una serie de preguntas seleccionando cada una de las alternativas diferentes, escoja solo una de esas posibilidades.

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es lo que usted piense no lo que debería de pensar.

Por favor responda todos los numerales. Recuerde que este cuestionario es absolutamente confidencial.

1.-Edad

- a) 20 a 25 años. b) 26 a 30 años c) 31 a 35 años d) 36 a 40 años e) 41 a 55 años

2.- Ocupación dentro de la organización.

- a) Encargado de nominas
b) Auxiliar de nominas

3.- ¿Tiempo que lleva laborando dentro de la organización?

- a) Menos de 1 año
b) De 2 a 7 años
c) De 8 a 13 años
d) De 13 a 20 años

4.- ¿Considera que dentro de su área se presentan desviaciones sobre clima y cultura organizacional?

- a) Si
b) No

5.- ¿Qué tan satisfecho estás de tu rol en esta organización?

- a) Muy satisfecho
b) Satisfecho
c) Normal
d) Insatisfecho
e) Muy Insatisfecho

6.- ¿Qué tan satisfecho estas con las instalaciones?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

7.- ¿Qué tan satisfecho estas con los horarios?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

8.- ¿Qué tan satisfecho estas con las prestaciones?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

9.- ¿Qué tan satisfecho estas con el liderazgo dentro de tu área?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

10.- ¿Qué tan satisfecho estas con el ambiente laboral?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

11.- ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?

- a) Si
- b) No

12.- ¿Te sientes identificado con la organización?

- a) Si
- b) No

13.- ¿La comunicación entre compañeros es buena?

- a) Si
- b) No

14.- ¿Cada compañero se hace responsable de su propio trabajo?

- a) Si
- b) No

15.- ¿Hay una buena cooperación entre compañeros para resolver conflictos laborales?

- a) Si
- b) No

14.- ¿Tienes conocimiento sobre la identidad de la organización?

- a) Si
- b) No

15.- ¿El jefe directo del departamento es justo con sus decisiones?

- a) Si
- b) No

16.- ¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

- a) Si
- b) No

17.- ¿Le gusta su trabajo?

- a) Si
- b) No

18.- Considera usted que el cambio que se ha generado en las nuevas modalidades de trabajo por el virus COVID-19 ha generado un estrés en su departamento?

- a) Si
- b) No

19.- ¿Durante esta contingencia la organización ha sufrido alguna reestructura organizacional?

- a) Si
- b) No

- Entrevistas.

Tabla 4 BOCETO DE ENTREVISTA

<i>Favor de ayudarme respondiendo las siguientes preguntas con total apertura, pues su criterio profesional es de suma importancia para el estudio que realizo, el mismo que procura proponer propuestas que mejoren el estado de satisfacción de las y los servidores en la presente organización.</i>
<i>¿Me podría indicar su nombre y el cargo que desempeña en la institución?</i> 1.- <i>¿Cómo se ha sentido usted en el tiempo que presta sus servicios en esta institución?</i> 2.- <i>¿Qué aspectos positivos destaca en el área de nóminas de la presente organización?</i> 3.- <i>¿Qué aspectos negativos usted ha observado?</i> 4.- <i>¿Cree usted que su remuneración y beneficios son apropiados por el trabajo que realiza? ¿Explique por qué?</i> 5.- <i>¿Considera que el ambiente laboral en el área de nóminas en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO planta Tultitlan es positivo? ¿Por qué?</i> 6.- <i>¿Tiene oportunidades de desarrollo personal, profesional y laboral?</i> 7.- <i>¿Percibe que tiene estabilidad en su puesto?</i> 8.- <i>¿Qué aspecto considera usted es característico el área de nóminas en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO planta Tultitlán, que le diferencia de las demás organizaciones privadas?</i> 9.- <i>¿Cómo visualiza el futuro de esta organización?</i>

NOTA: Elaboración propia 2021

5. Representaciones gráficas y análisis cualitativo

Las representaciones graficas serán principalmente diagramas circulares o pasteles; ya que estas graficas son las que nos proporciona la aplicación de Google forms, esta aplicación representa los datos obtenidos de manera muy clara de la encuesta.

La información obtenida mediante las entrevistas y la observación fue procesada mediante la metodología denominada análisis de contenidos, la cual parte del principio que analizando los textos es posible conocer no solo el significado, sino que además busca indicios sobre el entrevistado y sobre el modo de producción del texto, es una metodología interpretativa que requiere la actuación del experto para el análisis.

6. Integración de resultados.

Los resultados obtenidos con distintos paradigmas de la investigación como son: demología cualitativa y cuantitativa, metodología que puede ser complementaria en una investigación como la propuesta, son integrados con la finalidad de brindar la mejor propuesta para las desviaciones de esta organización en el área estudiada en el tema cultura y clima organizacional. Gráficamente la integración de resultados se expresaría de la siguiente forma:

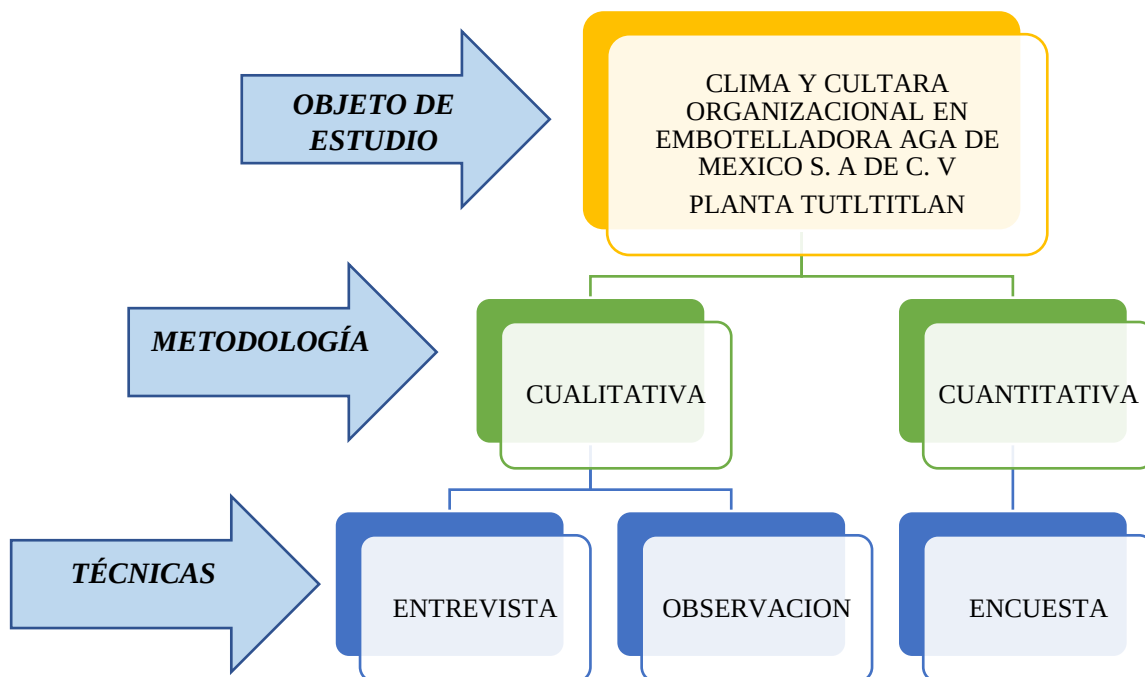


Ilustración 2 ESTRUCTURA DE LA INTEGRACIÓN DE RESULTADOS

Fuente: autoría propia 2021.

7. Conclusiones.

Se expresan de forma escrita los resultados obtenidos en la investigación, indistintamente si son positivos o negativos. Con base en lo cual se podrá corroborar si los hechos observados y datos obtenidos durante la investigación concuerdan con las hipótesis planteadas.

8. Diagnóstico.

Sobre la base de los datos obtenidos, ordenados sistemáticamente y analizados, se busca determinar las tendencias tanto del clima laboral como de la cultura organizacional en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V planta Tultitlan.

9. Resumen esquemático del proyecto

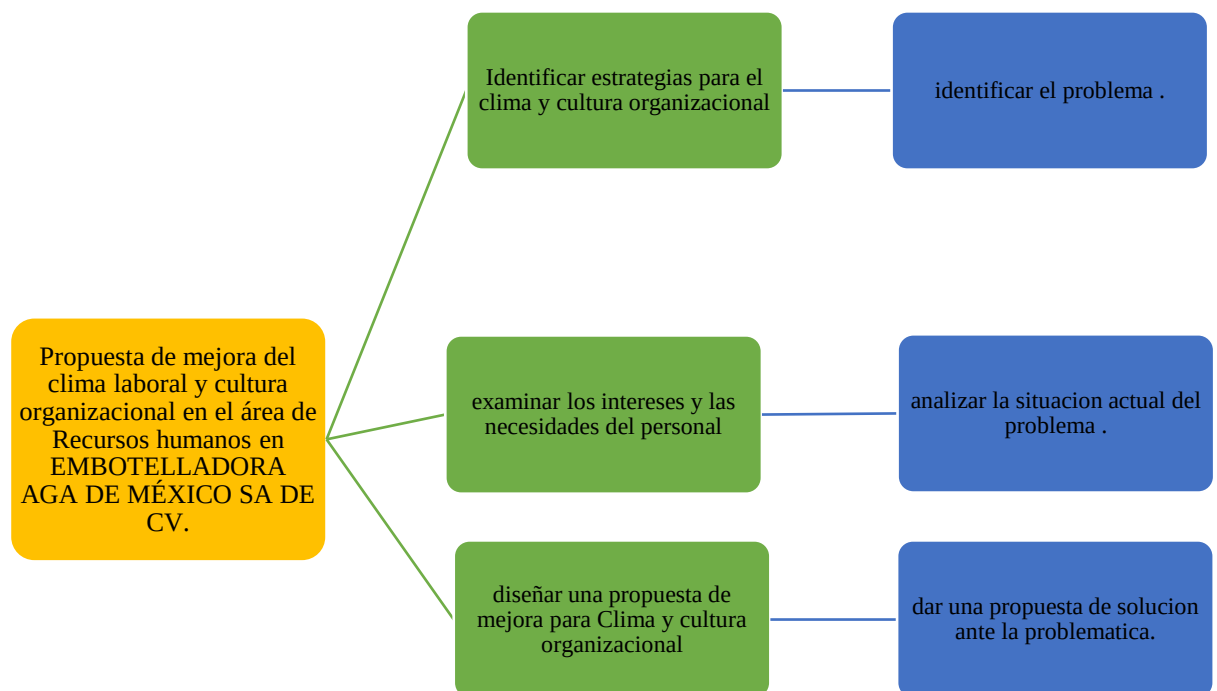


Ilustración 3 RESUMEN ESQUEMÁTICO DEL PROYECTO

Fuente: autoría propia 2021.

10. Fases de desarrollo iniciales.

Identificar las estrategias de clima y cultura organizacional orientadas a una mejora de ambiente laboral en el departamento de recursos humanos en el área de nómina.

En el presente proyecto se investigó sobre diferentes artículos acerca de los modelos o cuestionarios que ayuden a medir el clima y cultura organizacional enfocadas a las estrategias que tienen que ver con la mejora de un clima laboral y cultura organizacional y se pudo obtener información que menciona diferentes tipos de modelo de medición dependiendo de cual se acomode más a la organización y al tipo de problema. Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas de clima organizacional, la pregunta que sigue es cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de una organización. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000): el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica. Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa.

Se elaboraron dos cuadros uno de clima organizacional y otro de cultura organizacional que nos ayudaran a medir los dos aspectos de una forma acertada.

Posteriormente se analizarán las fichas de observación, entrevistas y encuestas.

11. Fases de desarrollo finales

Tabla 5 PERCEPCIÓN COLECTIVA DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TESIS
“PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL” (GUERERO, 2010)

VARIABLE	DIMENSIONES	FACTORES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	INDICADORES
1. CLIMA LABORAL	Entorno Laboral	ESTRUCTURA	Grado en que las reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que las normas y procedimientos permiten que fluya el trabajo.
		REMUNERACIÓN	Retribución económica al trabajo relajado durante un periodo de tiempo y adicionales, según cláusulas contractuales	Porcentaje de Servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que la retribución económica recibida por el trabajo realizado es adecuada y oportuna.
		ESTÁNDARES	Énfasis que pone la organización sobre las metas y objetivos para el desempeño.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que existen objetivos y metas bien definidas.
	Actitud hacia al trabajo	RECOMPENSAS	Recompensas implementadas por la organización para retribuir el trabajo bien hecho y el logro resultados.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que se siente recompensado por la excelencia en su trabajo.
		DESAFÍO	Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que se siente desafiado por los retos del trabajo.
		COOPERACIÓN	Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que existe cooperación en su equipo de trabajo
		RESPONSABILIDAD	Sentimiento acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que tiene autonomía para la toma de decisiones.

CONTINUA

Relacionamiento	IDENTIDAD	Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Porcentaje de servidores del que se siente identificado con la institución.
	RELACIONES	Percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que el ambiente laboral es positivo.
	DESARROLLO	Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que consideran que en esta institución existen oportunidades de desarrollo.
	COMUNICACIÓN	Grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que consideran que existe una comunicación efectiva.
	CONFLICTOS	Manejo de los conflictos por miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que existe un adecuado manejo de conflictos en la institución.
Perspectivas	PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD Y EXPECTATIVAS	Impresión general sobre la realidad Organizacional y aspiraciones	Aspectos positivos que las y los servidores destacan de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO. Aspectos negativos que las y los servidores perciben en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO. Beneficios que a las y los servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO desearían percibir. Iniciativas de las y los servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO para

CONTINUA

mejorar el clima laboral.
Acciones que el personal considera se deben implementar para fortalecer los equipos de trabajo
Opiniones espontáneas de las y los servidores.

NOTA: (GUERERO, 2010)

Tabla 6 CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS, SIGNIFICADOS, CREENCIAS Y VALORES POR LOS QUE SE RIGE UNA ORGANIZACIÓN. BASADO EN LA TESIS “PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL” (GUERERO, 2010)

VARIABLE	DIMENSIONES	FACTORES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	INDICADORES
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS	El nivel directivo orienta sus decisiones al logro de resultados en el menor tiempo posible.	Porcentaje del personal de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que el nivel directivo orienta sus decisiones al logro de resultados
	Características de la Gestión.	ORIENTACIÓN A LA GENTE	Grado en que el nivel directivo considera la importancia del talento humano en la organización.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que se siente valorado por la Institución
		ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Las actividades laborales están organizadas por equipos, los cuales suman esfuerzos para la consecución de logros.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que en la institución se promueve el trabajo en equipo.

CONTINUA

2. CULTURA ORGANIZACIONAL		DINAMISMO	Nivel de dinamismo y competitividad laboral que muestran las personas.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que existe dinamismo y acometividad en la institución
	Dinámica	ESTABILIDAD	Grado en que la organización procura ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que tiene estabilidad laboral.
	Organizacional	INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que tiene libertad para innovar.
		ATENCIÓN A LOS DETALLES	Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.	Porcentaje de servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO que considera que se exige precisión y calidad en el trabajo
NOTA: (GUERERO, 2010)				

Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Fundamentado en los resultados del diagnóstico, producto de una investigación cualitativa y cuantitativa sobre el clima laboral y la cultura organizacional en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V. se genera una propuesta con la finalidad de proponer mejoras para lograr superar los aspectos negativos identificados y a mantener y/o fortalecer los elementos positivos. Los elementos a ser considerados en esta propuesta son los siguientes, cuya valoración positiva o negativa ha sido dada por las y los servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V.

a) Resultados de la investigación.

La presente investigación se efectuó con tres técnicas de investigación como son: la observación, la cual se realizó por el lapso de cuatro meses, con una ficha mensual en la que se registraron los principales eventos que se relacionaban con el talento humano de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V ; una encuesta estructurada a base de la escala de Likert mediante la aplicación Google forms aplicada a 9 colaboradores que se encuentran laborando actualmente dentro del departamento de recursos humanos en el área de nómina, sobre los elementos de clima y cultura organizacional y por último se realizó una entrevista a los dos directivos del departamento estructurada para que estos mismos pudieran dar su opinión libremente acerca de cómo consideran el clima y cultura organizacional dentro de departamento.

b) Resultados de la Observación.

Durante la observación se registraron las siguientes que representarían momentos importantes en los cuales el departamento se está desarrollando diariamente.

1.- Los directivos del departamento desconocen la situación actual del mismo por su ausentismo.

2.- Medidas sanitarias rigurosas que generan un estrés dentro del departamento.

3.- falta de comunicación entre colaboradores.

4.- falta de respeto en las ideas de los colaboradores.

5.- falta de trabajo en equipo.

6.- falta de interés por su trabajo por lo cual se generan ausentismos.

7.- falta de empatía con los colaboradores de toda la organización al momento de que van a aclarar alguna duda acerca de su nómina.

8.- los directivos tienen la accesibilidad de aceptar propuestas para una mejora.

9.- el trabajo lo entregan a tiempo semanal y quincenalmente, en ocasiones no lo hace quien es el responsable de ello, pero algunos otros colaboradores logran entregar el trabajo, ya que a los directivos no tienen interés por quien hace o no hace su trabajo. Ellos están conformes con que lo entreguen a tiempo.

10.- Accesibilidad de los colaboradores del departamento para generar un cambio mejor dentro de él.

Resultados de las encuestas.

Los resultados están reflejados en un cuadro de Excel con las respuestas de cada colaborador individualmente.

c) Resultados de la entrevista.

La entrevista solo se aplicó a los dos directivos del departamento, lo que resalta mucho es la falta de comunicación que tienen entre ellos, ya que por las entrevistas realizadas no concuerdan mucho con sus respuestas respecto a sus colaboradores.

El director general del departamento de recursos humanos “Licenciado Fernando Cuellar” justifica su ausencia continua ya que tiene a cargo diversas bodegas dentro del estado y la ciudad de México, la sobrecarga de trabajo es la razón principal por la cual se genera un ausentismo por parte de él, a causa de esto hay un ambiente laboral tenso y una falta de pertenencia a la organización muy alta, el jefe de recursos humanos desconoce actualmente todos estos aspectos.

Por otro lado, la encargada de nóminas la licenciada Mirna Bibiano hace referencia a que se ha complicado un poco la forma de convivencia dentro del departamento a causa del Covid-19, el ambiente laboral se percibe en una situación difícil, pero a sus comentarios dice que hay una buena colaboración y una estabilidad. La percepción de los trabajadores del departamento a la percepción de los directivos es totalmente diferente no concuerdan en muchas cosas.

d) Resumen de resultados

En resumen, después de las tres técnicas aplicadas los resultados arrojados son desviaciones en trabajo en equipo, la estructura en la repartición de labores, falta de comunicación entre los colaboradores, respeto laboral y para su persona, atención de directivos para el departamento y la falta de empatía entre colaboradores, así mismo el sentido de pertenencia no está fortalecido en esta organización ya que no están informados acerca de la identidad de esta misma. Las medidas sanitarias son de suma importancia es por ello que se sabe que no es fácil laborar en un ambiente así pero ante ello no puede haber una propuesta ya que la organización está haciendo lo correcto para tratar de cuidar su salud de cada uno de los colaboradores.

e) Propuesta del residente a la empresa.

A continuación, se presentan las propuestas de mejora en los temas de clima y cultura organizacional elaborado por la C. Fernanda Miranda residente en la organización en el departamento de recursos humanos en el área de nómina.

Considerando que el balance general de los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas sobre clima y cultura organizacional en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO en el departamento de recursos humanos área de nómina es negativo por parte de sus colaboradores y por parte de los directivos es positivo, la propuesta de mejora estará enfocada en superar los aspectos identificados como negativos y fortalecer los puntos positivos, los cuales no están libres de observaciones por parte de las y los servidores de la organización.

Para el efecto se considerarán los aportes realizados por los participantes en la encuesta y entrevistas además de los elementos observados.

Los elementos considerados para la elaboración la propuesta de mejora del Clima Laboral en el EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S.A DE C.V son los siguientes:

Puntos Negativos.

1. Estructura.
2. Liderazgo
3. Comunicación entre colaboradores
4. Falta de compromiso con el trabajo de cada quien.
5. Trabajo en equipo
6. Injusticia en decisiones de directivos
7. Reconocimiento por esfuerzo laboral.
8. Estrés por pandemia
9. Restructura organizacional.
10. Sentido de pertenencia.

Puntos positivos.

- 1- Gusto por su trabajo
- 2- Oportunidad de crecimiento laboralmente
- 3- Prestaciones adecuadas
- 4- Instalaciones adecuadas
- 5- Satisfacción por el cargo que ocupan actualmente

Tabla 7 PROPUESTA DE MEJORA PARA CLIMA LABORAL

FACTORES	ACCIONES DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	CONTROL
Estructura	Realizar una descripción de todos los puestos que ocupa el área de nóminas y su función de cada uno de ellos.	Mejorar la gestión con respecto a la carga de trabajo para que se distribuya de una manera adecuada a cada puesto.	Dirección del departamento de recursos humanos con apoyo de la encargada de nóminas.	Programa informático para la descripción de puestos.	Anual
	Elaborar un Manual de la función que tiene cada puesto y los requisitos que tiene que cumplir cada perfil.				
	Evaluar trimestralmente				

CONTINUA

	las funciones de cada colaborador.			Instrumentos de seguimiento.	
				Recursos Económicos para Remuneración	
	Diseñar un plan de beneficios e incentivos,	Compensar la excelencia en el desempeño de las y los servidores de EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO con reconocimientos y beneficios permitidos por la ley, para incentivar una mejora continua.	Recursos humanos	Variable por Eficiencia, de conformidad con la ley.	
Recompensas	teniendo en cuenta las limitaciones que se contemplan en Ley.			Materiales para diplomas y reconocimientos escritos.	Semestral



	• Diseñar un Plan de Capacitación, producto de un análisis de los puestos del departamento.	Desarrollar profesional y laboralmente a las y los servidores de Embotelladora AGA de México mediante una capacitación equitativa y la generación de más oportunidades de crecimiento, para que cada uno de los colaboradores se sienta con un sinónimo de autorrealización	Departamento de recursos humanos.	Presupuesto para capacitación	
Desarrollo	• Establecer un Plan de Desarrollo Profesional y Laboral que responda a los intereses de las y los colaboradores.			Planificación para ascensos y promociones	Mensual
Remuneración	• Agilitar el proceso para el pago de horas extraordinarias a todo el Personal del departamento.	Mejorar la satisfacción respecto a la remuneración, mediante el pago oportuno y total de horas Extraordinarias.	Contabilidad Recursos Humanos.	Documento con la Descripción del proceso.	Mensual

CONTINUA

Sistema Informático					
Estándares	Las metas y objetivos deben potenciarse para lograr cada vez estándares más altos en la calidad del servicio que Ofrece el departamento.	Mejorar progresivamente los estándares, subiendo el nivel de metas y objetivos, para lograr una mejora continua.	Recursos Humanos.	Instrumentos de seguimiento y monitoreo.	Semestral
Desafío	Establecer desafíos constantes en equipo para fortalecer el trabajo en	Desafiar laboralmente a las y los servidores mediante el establecimiento de nuevos retos	Recursos Humanos.	Instrumentos de seguimiento y monitoreo.	Bimestral

CONTINUA

Cooperación	Equipo y mejorar la Convivencia de los Colaboradores.	Para mejorar el trabajo en equipo.			
	• Mejorar la comunicación al interior de los equipos mediante reuniones periódicas de socialización y la recepción de ideas para la gestión. • Distribución equitativa de actividades y cargas laborales. • Fortalecer habilidades de liderazgo en los niveles directivos.	Mejorar el trabajo en equipo implementando correctivos a prácticas inapropiadas que se encuentran presentes en algunas unidades para fortalecer los equipos de trabajo a todo nivel.	Recursos Humanos.	Espacio para reuniones. Pizarra y equipo de proyección. Marcadores y papelotes.	Mensual
Responsabilidad	• Mejorar la repartición de responsabilidades y la libertad para organizar el trabajo.	Mantener y fortalecer la libertad para ejecutar las actividades inherentes a cargo mediante la Repartición de responsabilidades para lograr una gestión autónoma y efectiva.	Recursos Humanos	Metas y objetivos de corto plazo que permitan evaluar los avances.	Mensual
Identidad	• Fortalecer la identidad Organizacional con una adecuada inducción.	Fortalecer la identidad organizacional mediante una consistente inducción en la que	Recursos Humanos	Presentación para Inducción.	Permanente

CONTINUA

		se dé a conocer la misión, visión y objetivos institucionales para que los funcionarios nuevos se identifiquen rápidamente con la Organización.		Sala y equipos de proyección. Marcadores, papelotes.	
Relaciones	Fortalecer los niveles de relacionamiento con uno de los liderazgos y actividades recreativas.	Mantener y fortalecer el relacionamiento positivo que existe en el área mediante un liderazgo efectivo que evite influencias negativas que puedan afectar los niveles de confianza. Mejorar la comunicación a todo nivel, mediante estrategias de comunicación asertiva para evitar malos entendidos y conflictos.	Recursos Humanos	Liderazgo en niveles directivos.	Permanente
Comunicación	Promover una comunicación efectiva, clara y directa en todo el departamento.		Recursos Humanos	Presupuesto para capacitación a todos nivel.	Anual
Conflictos	Fortalecer la los mecanismos para resolución de conflictos, con la socialización del Código de Ética y Reglamento Interno.	Mantener los niveles de conflictividad bajos mediante un adecuado manejo para contribuir a mantener un clima laboral positivo.	Recursos Humanos	Código de ética Reglamento Interno	Permanente

NOTA: Elaboración propia (2021)

Propuesta de fortalecimiento de cultura organizacional

Dado que la cultura organización está constituida por un conjunto de características, significados, creencias y valores por los que se rige una organización, la propuesta que a continuación se detalla tiene la finalidad de aportar con elementos que puedan resultar en cambios significativos en la gestión organizacional que puedan ser percibidos como favorables por sus miembros. Los elementos a considerarse son:

Puntos Negativos.

1. Estabilidad.

Puntos Positivos.

1. Orientación a Resultados
2. Orientación a la Gente
3. Orientación a los Equipos
4. Dinamismo
5. Innovación y toma de riesgos
6. Atención a los detalles

Tabla 8 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Factores	ACCIONES DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
Estabilidad	• Concurso de Oposición y Méritos.	Ofrecer estabilidad laboral a las y los colaboradores del departamento mediante uno a varios concursos de oposición y méritos para llenar las vacantes.	Recursos Humanos	Manual de Puestos Institucional. Partidas presupuestarias.	Un año
Orientación a resultados	• Unificación de criterios a nivel directivo para el logro de resultados organizacionales simplificando procesos.	Lograr resultados organizacionales mediante la coordinación de las acciones entre unidades y proceso, simplificando trámites innecesarios.	Nivel Jerárquico Superior.	Sala de Reuniones Equipo de proyección.	Mensual
Orientación a los Colaboradores	• Mantener la orientación a los colaboradores del área y fortalecerla mediante la satisfacción de necesidades y aspiraciones de estos mismos.	Fortalecer la orientación a la gente mediante la evaluación de aspiraciones y necesidades y el establecimiento de estrategias motivadoras.	Recursos Humanos.	Plan de desarrollo y satisfacción de necesidades básicas y aspiraciones	Trimestral

CONTINUA

Orientación a los equipos	• Capacitación sobre el trabajo en equipo y conformare equipos interdisciplinarios para la consecución de objetivos organizacionales.	Mejorar el trabajo interdisciplinario mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo para el logro de objetivos organizacionales.	Recursos Humanos	Capacitación en trabajo en equipo.	Trimestral
Dinamismo	• Mantener los niveles de competitividad y dinamismo que existen en el área de nómina y anhelar a una mejora continua.	Predisponer a los colaboradores a asumir el trabajo como un reto propio mediante reconocimientos públicos del esfuerzo brindado para mantener niveles altos de competitividad.	Recursos Humanos	Plan de reconocimientos públicos por excelencia en la ejecución de sus funciones.	Mensual
Innovación y toma de riesgos	• Fortalecer la innovación y la toma riesgos para que cada uno asuma sus responsabilidades y autonomía para la toma de decisiones. • Promover la excelencia	Mejorar los niveles de innovación y autonomía para la ejecución de actividades para que asuman sus Responsabilidades y para mejorar la agilidad en las asesorías que dan A los demás miembros de la organización Fortalecer la excelencia en la	Recursos Humanos.	Capacitación Técnica específica en las áreas de gestión.	Trimestral

CONTINUA

Atención a los detalles	en la ejecución de actividades para el logro de resultados de alta calidad.	ejecución de actividades a todo nivel mediante el requerimiento de prolijidad y atención a los detalles para lograr fiabilidad en los Resultados.	Recursos Humanos.	Estándares de calidad en los Servicios.	Permanente
--------------------------------	---	---	-------------------	---	------------

NOTA: Autoría propia (2021)

f) Obtención de la información.

Para evaluar el clima y la cultura organizacional dentro del departamento de Recursos Humanos en el área de nóminas de la empresa EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V, recurrimos a tres técnicas implementadas durante 4 meses, la primera técnica se refiere a la observación la cual para poder hacer más fácil evaluarla se implementó una ficha (inciso G Herramientas e instrumentos tabla numero 3) en la cual ahí se hicieron las observaciones mensuales con la información proporcionada por los trabajadores y directivos del departamento a través de una forma escrita. Al igual se aplicó una encuesta (inciso G Herramientas e instrumentos. Encuesta) a los 9 trabajadores que conforman el departamento, esta encuesta se ejecutó en la aplicación Google Forms para poder obtener las gráficas de cada pregunta y nos pueda arrojar un resultado con claridad, también se decidió utilizar esta aplicación para que le fuera más fácil contestar a la persona encuestada. Para finalizar la última técnica que se utilizó fue la entrevista, esta solo se aplicó a los dos directivos del departamento, es una entrevista en la cual me implementaran su opinión, se evaluara de forma analítica comparándola con la encuesta de los demás colaboradores del departamento.

1. Información que la empresa proporciona al residente.

La información proporcionada por EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V fue por los trabajadores y directivos del departamento de Recursos Humanos del área de nómina, prácticamente solo fue información de opiniones de cada uno de ellos y por lo que yo pude analizar estando dentro del área ejecutando las labores que mi asesora externa me implemento.

2. Levantamiento de información con la instrumentación.

a) Ficha de observación

FICHA NUMERO 1

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.	
FECHA	13 de noviembre del 2020.
NOMBRE DEL OBSERVADOR	María Fernanda Miranda Martínez
INSTITUCIÓN	EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V
TIEMPO	OBSERVACIONES
30 DÍAS	Departamento de recursos humanos en el área de nómina. Actualmente no se ha logrado identificar la problemática sobre el tema cultura y clima organizacional dentro del área ya que no se ha indagado lo suficiente por la falta de confianza. En un mes se ha percibido que algunos de los trabajadores ya no regresan después de su hora de comida asimismo el jefe de recursos humanos por lo regular se encuentra ausente, así mismo se observó que las actitudes de las encargadas de nómina no son las adecuadas para el trato a la solución de problemas de los demás colaboradores de toda la planta. Hay mucho tráfico de gente dentro del área ya que el tiempo para atenderlos demora un poco. Como observación también es un poco pensada la zona para laborar ya que se implementan uso de medidas sanitarias rigurosas a causa del COVID-19 se vuelve un poco más pesado.
PALABRAS CLAVE	Ausentismo, confianza, actitudes, demora, COVID-19.

FICHA NUMERO 2

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.	
FECHA	14 de diciembre del 2020.
NOMBRE DEL OBSERVADOR	María Fernanda Miranda Martínez.
INSTITUCIÓN	EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V
TIEMPO	OBSERVACIONES
60 DÍAS	Varios servidores de la organización dentro del área, empiezan a evidenciar desacuerdos con sus mismos compañeros por cuestiones de trabajo en equipo ya que por lo observado no concuerdan todos con las mismas ideas e involucran cuestiones personales, así mismo también empiezan a evidenciar desacuerdos con la organización ya que el servicio de comedor se encuentra suspendido por la actual pandemia (COVID-19). El directivo del departamento desconoce todas las inconformidades de sus colaboradores por la ausencia que este mismo tiene. Existe un alto índice de rotación por renuncias ante la percepción de inconformidad con el área e inseguridad en salud.
PALABRAS CLAVE	Rotación de personal, ausentismos, despidos, inconformidad y trabajo en equipo.

FICHA NUMERO 3

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.	
FECHA	15 de enero del 2021.
NOMBRE DEL OBSERVADOR	María Fernanda Miranda Martínez.
INSTITUCIÓN	EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V
TIEMPO	OBSERVACIONES
90 DÍAS	Se muestra en el área un ambiente tenso entre los colaboradores, el observador ya identifico las desviaciones más importantes que se encuentran en el clima y la cultura organizacional. Se nota más estrés dentro del departamento por medidas sanitarias más rigurosas empleadas por la organización y por la constante rotación del personal. Se sobre carga el trabajo a cada uno de los colaboradores. El trabajo en equipo, toma de responsabilidades y falta de identidad en la organización son las principales desviaciones dentro del área. Se elabora una propuesta de mejora para estas situaciones y está en espera de la aprobación del directivo.
PALABRAS CLAVE	Sobre carga de trabajo, desviaciones, medidas sanitarias, trabajo en equipo, propuesta de mejora.

FICHA NUMERO 4

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V.	
FECHA	15 de febrero del 2020.
NOMBRE DEL OBSERVADOR	María Fernanda Miranda Martínez.
INSTITUCIÓN	EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V
TIEMPO	OBSERVACIONES
120 DÍAS	El directivo da autorización de las propuestas para el clima y cultura organizacional, no en su totalidad por cuestiones sanitarias. El directivo se da cuenta de las desviaciones que presenta el departamento por el análisis hecho en ese mismo, acepta y reconoce cada una de ellas. Comenta que no solo depende de ello ya que este mismo directivo se hace cargo de más situaciones laborales en otras bodegas dentro del estado y la ciudad de México, entonces el problema radica más allá del departamento. Por lo cual es aceptada la propuesta por los directivos y considerada para llevarla a corto y mediano plazo para que vean la efectividad de esta misma. Desafortunadamente hay complicaciones en el departamento por un brote de COVID-19 dentro del área lo cual desata una carga inmensa de estrés ya que hay grupos vulnerables laborando en la organización. Hacen pruebas de este virus y la gran mayoría del departamento sale positivo por lo cual cada uno de los colaboradores permanecerá laborando desde sus hogares.
PALABRAS CLAVE	COVID-19, propuesta aceptada, complicaciones en el departamento, cambio radical en el departamento.

b) Encuesta

Encuesta a personal de RH

A continuación, se presentan gráficamente las estadísticas de las respuestas obtenidas y la representación de cada una de ellas de acuerdo a la encuesta aplicada en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V.

EMBOTELLADORA AGA DE MEXICO

El siguiente cuestionario tiene por objeto conocer los aspectos de motivación que tiene los empleados, con el fin de poder obtener información con la que se pueda mejorar la situación actual laboral del departamento y el puesto de trabajo.

Usted encontrara una serie de preguntas seleccionando cada una de las alternativas diferentes, escoja solo una de esas posibilidades.

En este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es lo que usted piense no lo que debería de pensar.

Por favor responda todos los numerales. Recuerde que este cuestionario es absolutamente confidencial

***Obligatorio**

Ilustración 4 INDICACIONES PARA LA REALIZACIÓN DE ENCUESTA

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021

El total de la población a la que se le aplico esta encuesta fue a 9 personas, podemos percibir que la mayoría de esta población tiene un rango de edad de 26 a 30 años, por lo cual podemos interpretar que la mayoría de las personas que conforman este departamento es gente joven.

1.-Edad

9 respuestas

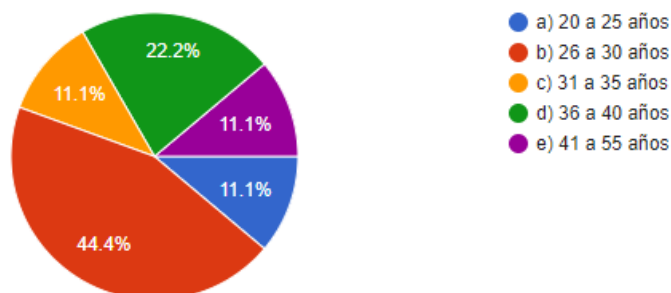


Ilustración 5 EDAD DE LA POBLACIÓN TOTAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA.

La ocupación que predomina en esta área es el encargado de nóminas por lo que se puede percibir que dentro del área hay muchos liderazgos.

2.- Ocupación dentro de la organización

9 respuestas

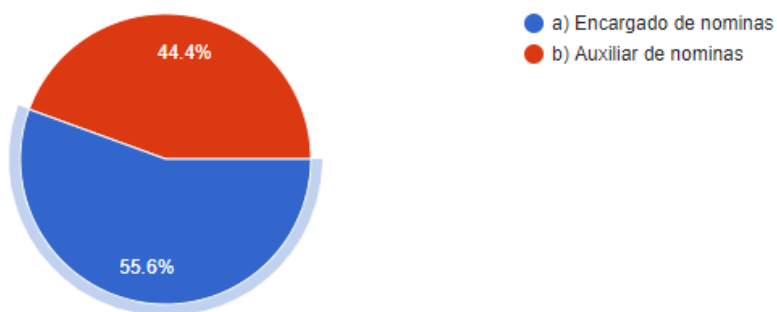


Ilustración 6 OCUPACIÓN

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA

En esta área se refleja que hay un balance de personal de nuevo ingreso y personal que tiene de 2 a 7 años, así mismo se refleja que alrededor de dos personas dentro de esta área tiene más de 13 años laborando como también se refleja que alrededor de una persona tiene de 8 a 13 años dentro de este departamento. Podemos interpretar estos datos como que hay gente joven de

nuevo ingreso que a penas esta relacionándose con la organización y sus formas de trabajar en esta área, pero también hay personal ya con bastante experiencia dentro de esta organización.

3.- ¿Tiempo que lleva laborando dentro de la organización?

9 respuestas

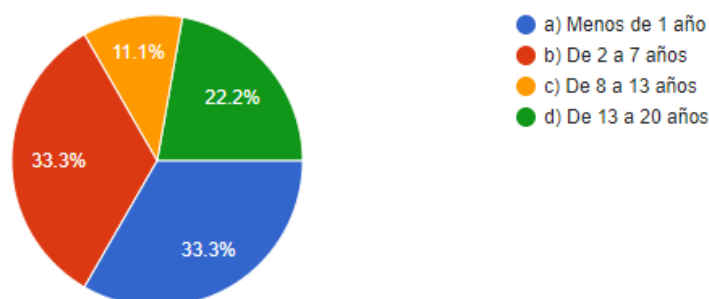


Ilustración 7 TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EL PERSONAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

Alrededor de 6 personas del área consideran que hay conflictos con los temas cultura y clima organización, podemos interpretar que la mayoría de la población de este departamento no se siente cómoda con el clima organizacional por lo cual significa que hay problemas severos.

4.- ¿Considera que dentro de su área se presentan desviaciones sobre clima y cultura organizacional?

9 respuestas

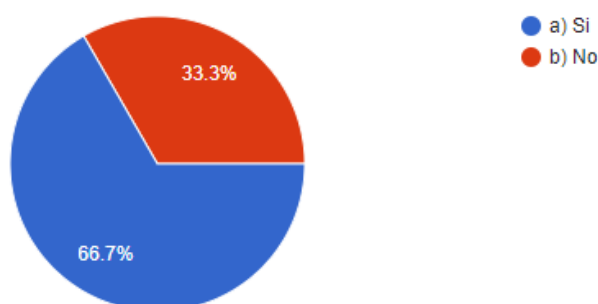


Ilustración 8 EVALUACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021

La mayoría del personal dentro del área nota una indiferencia con la satisfacción que tiene en el rol que desempeña dentro del área, esta indiferencia refleja que hay una desviación dentro

del área ya que no tienen ni un gusto ni un disgusto el otro porcentaje esta satisfecho dentro de su rol.

5.- ¿Qué tan satisfecho estás de tu rol en esta organización?

9 respuestas

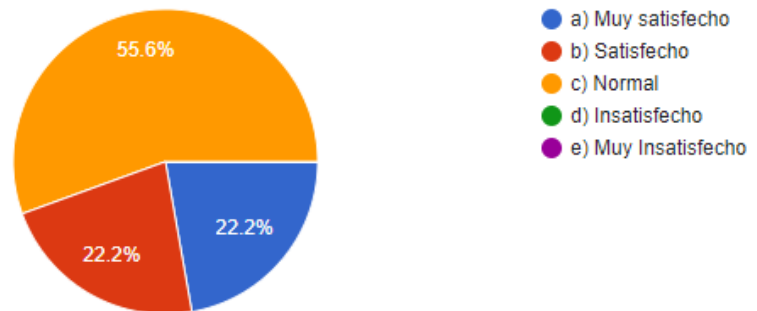


Ilustración 9 ROL EN LA ORGANIZACIÓN

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021

Esta pregunta refleja que las instalaciones del área son buenas y se encuentran en buenas condiciones ya que alrededor de 8 personas reflejan una satisfacción en las instalaciones.

6.- ¿Qué tan satisfecho estas con las instalaciones?

9 respuestas

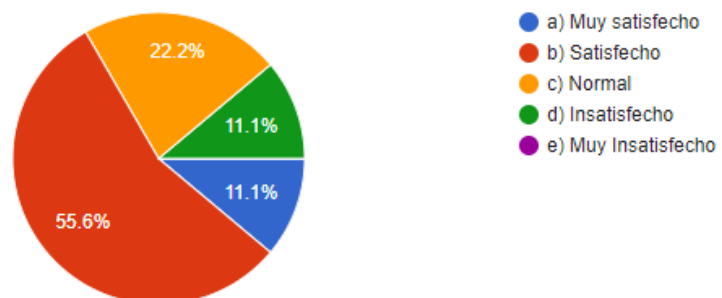


Ilustración 10 SATISFACCIÓN EN LAS INSTALACIONES

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

Los horarios que maneja la organización no son adecuados para la satisfacción del personal, pero estos horarios laborales no dependen del departamento es por eso que los directivos del

departamento de recursos humanos no pueden cambiarlos. Son horarios que se han llevado de esa manera durante años.

7.- ¿Qué tan satisfecho estas con los horarios?

9 respuestas

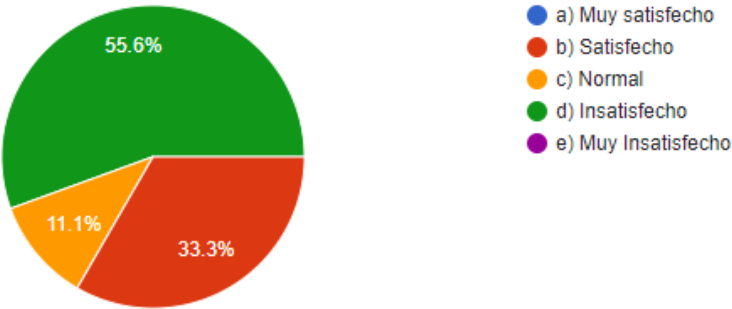


Ilustración 11 HORARIO LABORAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

El mismo caso pasa con las prestaciones se pueden interpretar que alrededor de 8 personas están conformes con las prestaciones que brinda la organización.

8.- ¿Qué tan satisfecho estas con las prestaciones?

9 respuestas

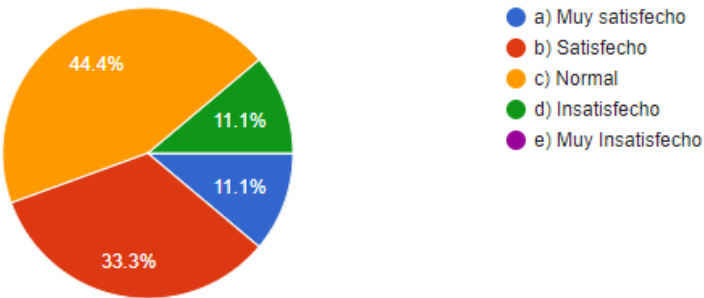


Ilustración 12 PRESTACIONES

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA

El liderazgo que maneja el área de nóminas a la percepción de su población es un liderazgo malo, esto puede derivarse a la ausencia que presenta este mismo, sólo dos personas se

encuentran satisfecho con el liderazgo, entonces podemos percibir que hay desviaciones en el ya sea por la ausencia o por otras situaciones.

9.- ¿Qué tan satisfecho estas con el liderazgo dentro de tu área?

9 respuestas

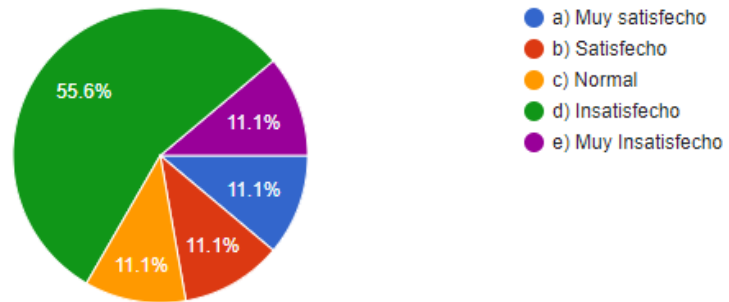


Ilustración 13 LIDERAZGO EN EL ÁREA DE NOMINAS

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021

Es notorio que el ambiente laboral dentro del área es tenso, la mayoría de la población esta insatisfecha con ciertas situaciones que se presentan entre compañeros, lo cual se debe a ciertos conflictos y inconformidades que presentan día con día, como la falta de trabajo en equipo, la mala comunicación entre ellos, la falta de responsabilidad de sus labores, el poco compromiso con su trabajo y situaciones personales involucradas en el área laboral.

10.- ¿Qué tan satisfecho estas con el ambiente laboral?

9 respuestas

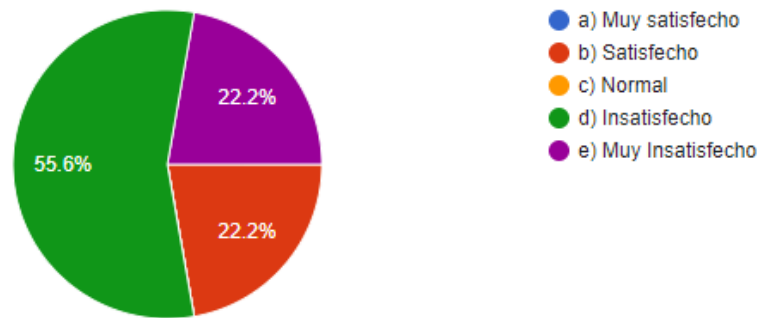


Ilustración 14 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE LABORAL.

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

La población se encuentra satisfecha ya que alrededor de 6 personas creen que existen oportunidades de crecimiento laboralmente esa oportunidad que les brinda la organización la ven con claridad, por lo contrario, alrededor de 3 personas no alcanzan a notar esa situación a lo mejor se debe al poco tiempo que llevan laborando dentro de la empresa y aún no ha habido oportunidades.

11.- ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?

9 respuestas

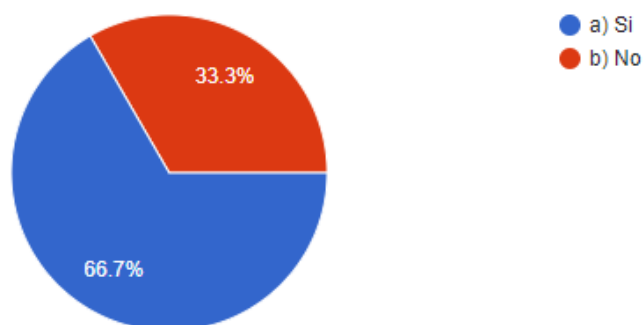


Ilustración 15 CRECIMIENTO PROFESIONAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021

La mayoría de la población le falta sentido de pertenencia con la organización, esto quiere decir que alrededor de 5 personas no se siente identificado con la empresa, no la cree parte de ellos mismos, esta situación la puede desarrollar posiblemente por el poco tiempo que llevan laborando dentro de ella, pero este sentido tiene que transferirlo el líder del área desde el primer día que ingresan a la organización, por otro las otras 4 personas si creen que la organización es parte de si mismos ya que han crecido laboral y socialmente durante años dentro de ella.

12.- ¿Te sientes identificado con la organización?

9 respuestas

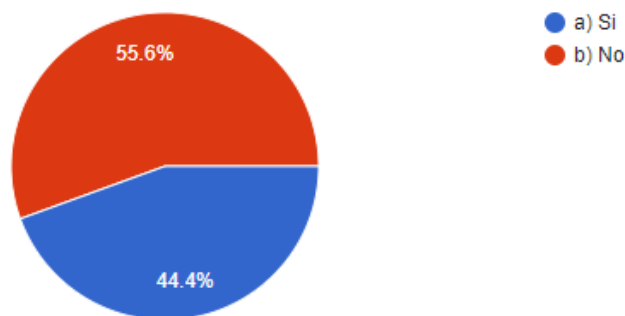


Ilustración 16 SENTIDO DE PERTENENCIA ORGANIZACIONAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

La comunicación entre los colaboradores del área es mala ya que la mayoría del total de la población de esta misma, opinan que su comunicación es mala por diversos conflictos que han presentado con anterioridad, y por situaciones personales que afectan al trabajo laboral de esta área.

13.- ¿La comunicación entre compañeros es buena?

9 respuestas

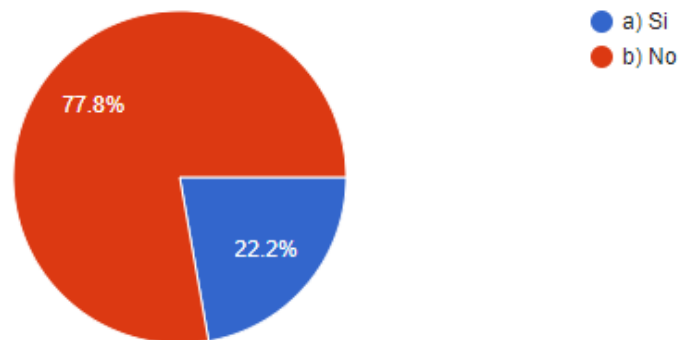


Ilustración 17 COMUNICACIÓN

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

Se presenta un severo problema con la falta de responsabilidad del cumplimiento de trabajo individual ya que 8 personas presentan un conflicto con este tema, se puede determinar que los ausentismos es alguna de las variables causantes de esta situación, pero generan estrés en el personal y carga de trabajo elevada.

14.- ¿Cada compañero se hace responsable de su propio trabajo?

9 respuestas

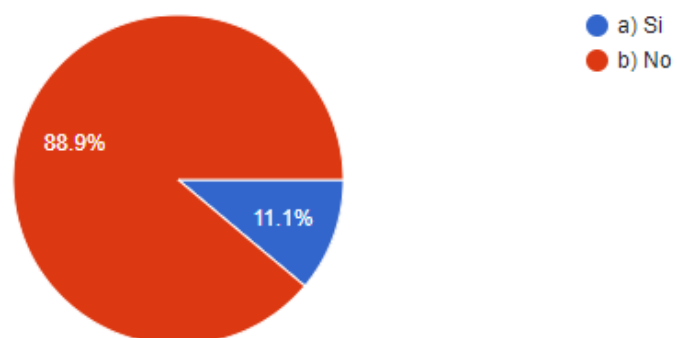


Ilustración 18 TRABAJO INDIVIDUAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

El trabajo en equipo no se ve reflejado en esta área por la encuesta realizada arroja que no existe una cooperación entre compañeros para la solución de problemas, esto quiere decir no existe la comunicación para el dialogo.

15.- ¿Hay una buena cooperación entre compañeros para resolver conflictos laborales?

9 respuestas

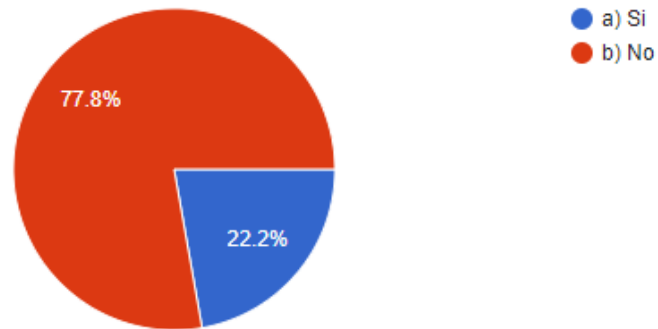


Ilustración 19 COOPERACIÓN LABORAL

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021

Las retribuciones no han sido justas por lo que se ve reflejado en esta encuesta, la mayoría opina que no existe un equilibrio cuando se trata de retribuciones.

16.- ¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

9 respuestas

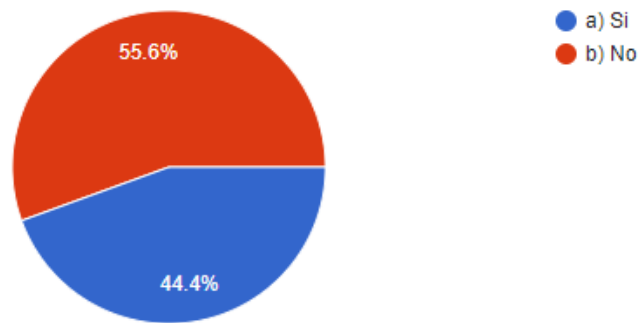


Ilustración 20 RETRIBUCIONES JUSTAS

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021

Un factor positivo que arrojo esta encuesta es que al 100% del personal le gusta lo que hace, su conflicto está en el ambiente donde se desarrolla laboralmente.

17.- ¿Le gusta su trabajo?

9 respuestas

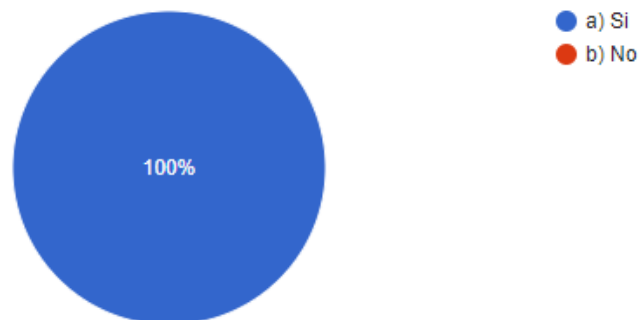


Ilustración 21 TRABAJO

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA 2021.

La nueva modalidad de trabajo que surgió a causa del virus covid-19 ha afectado no a una si no a todas las empresas laboralmente por las medidas rigurosas sanitarias implantadas en las áreas de trabajo, esta organización no fue la excepción.

18.- Considera usted que el cambio que se ha generado en las nuevas modalidades de trabajo por el virus COVID-19 ha generado un estrés en su departamento?

9 respuestas

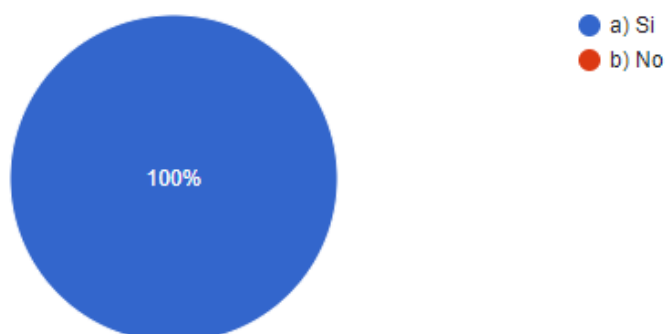


Ilustración 22 COVID-19

NOTA: ELABORACIÓN PROPIA

Casi todo el personal ha notado toda la restructura organizacional a causa de las medidas sanitarias implantadas por la ley es mandar de incapacidad a todos los grupos vulnerables, como los son personas de la tercera edad, que sufran de alguna enfermedad, mujeres embarazadas, etc. es por eso que este departamento ha generado reorganizaciones en su estructura.

19.- ¿Durante esta contingencia la organización ha sufrido alguna reestructura organizacional?

9 respuestas

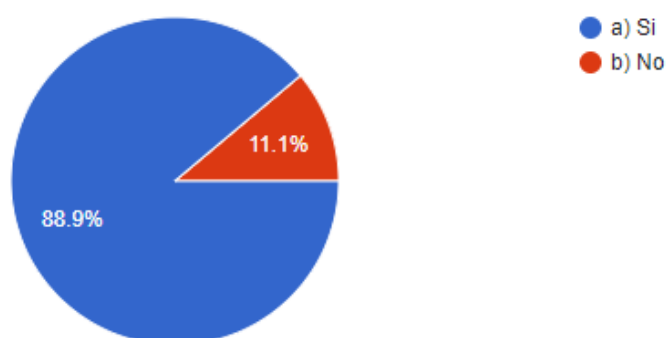


Ilustración 23 RESULTADO DE LA ENCUESTA QUE REALIZARON LOS COLABORADORES DE EMB.AGA DE MEX.

(MIRANDA, GOOGLE FORMS, 2021)

c) Procesamiento de información y/o datos

Entrevista a directivos

Entrevista numero 1:

Favor de ayudarme respondiendo las siguientes preguntas con total apertura, pues su criterio profesional es de suma importancia para el estudio que realizo, el mismo que procura proponer propuestas que mejoren el estado de satisfacción de las y los servidores en la presente organización.

¿Me podría indicar su nombre y el cargo que desempeña en la institución?

Fernando Cuellar Méndez, jefe de departamento de recursos humanos.

1.- ¿Cómo se ha sentido usted en el tiempo que presta sus servicios en esta institución?

El tiempo que llevo laborando en esta organización ha sido ya algunos años, empecé como encargado de nóminas y con el paso del tiempo fui ascendiendo hasta el día de hoy. Me gusta mi trabajo y lo disfruto, pero hay veces que no me doy abasto con tanto, estoy a cargo de distintas bodegas del estado y de la ciudad y me es muy complicado poder abarcar todo, la carga de trabajo es muy elevada y el tiempo no alcanza para cubrir todas las situaciones que se presentan en el mismo departamento, pero en diferentes plantas y bodegas.

2.- ¿Qué aspectos positivos destaca en el área de nóminas de la presente organización?

El personal a cambiado últimamente pero fuera de eso el trabajo siempre se entrega a tiempo, la atención y el compromiso que tienen la mayoría de los colaboradores del departamento es buena, la calidad de su trabajo de cada uno de ellos es buena son muy serviciales.

3.- ¿Qué aspectos negativos usted ha observado?

Se han presentado pequeños conflictos por la rotación del personal y un poco de intolerancia, pero yo la relaciono más a toda la situación actual por la pandemia ya que se implementaron nuevas formas de trabajo y mucho menos convivencia.

4.- ¿Cree usted que su remuneración y beneficios son apropiados por el trabajo que realiza?
¿Explique por qué?

Si tengo un muy buen sueldo y todas las prestaciones establecidas en la ley federal del trabajo.

5.- ¿Considera que el ambiente laboral en el área de nóminas en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO planta Tultitlan es positivo? ¿Por qué?

Si es bueno, como le comentaba hay ciertas desviaciones, pero los colaboradores tienen buena relación.

6.- ¿Tiene oportunidades de desarrollo personal, profesional y laboral?

Si como le comentaba yo inicié en esta empresa con el puesto de encargado de nómina, tenía las nóminas de Tultitlan, y Puebla con esfuerzo y dedicación fui escalando, aun no estoy donde quiero estar, pero de que hay oportunidad de crecimiento la hay.

7.- ¿Percibe que tiene estabilidad en su puesto?

Si claro, la empresa me ha dado esta estabilidad.

8.- ¿Qué aspecto considera usted es característico el área de nóminas en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO planta Tultitlán, que le diferencia de las demás organizaciones privadas?

El trabajo es comprometido y se entrega todo a tiempo así mismo los colaboradores se llevan muy bien. El compromiso y el trabajo en equipo.

9.- ¿Cómo visualiza el futuro de esta organización?

La organización en general va muy bien está lanzando nuevos productos y tienen muy buena venta, actualmente tiene un producto en puerta por lanzar, pero por motivos de pandemia se pospuso, si la organización sigue así se postulará en la refresquera número uno en México.

Entrevista numero 2:

Favor de ayudarme respondiendo las siguientes preguntas con total apertura, pues su criterio profesional es de suma importancia para el estudio que realizo, el mismo que procura proponer propuestas que mejoren el estado de satisfacción de las y los servidores en la presente organización.

¿Me podría indicar su nombre y el cargo que desempeña en la institución?

Mirna Bibiano Gatica, encargada de nóminas.

1.- ¿Cómo se ha sentido usted en el tiempo que presta sus servicios en esta institución?

Llevo aquí 9 años los cuales me han sido muy agradables, empecé como practicante de nóminas y actualmente tengo este puesto, es una empresa con la que yo creo un sentimiento ya que ha sido mi primer trabajo y siento como algo mío esto.

2.- ¿Qué aspectos positivos destaca en el área de nóminas de la presente organización?

Soy muy comprometida con mi trabajo, no solo las horas que me encuentro en la empresa si no también fuera de ella, me llevo trabajo a casa para poder entregarlo a tiempo, actualmente ha habido alguna rotación de personal, pero el compromiso siento que destaca en esta área.

3.- ¿Qué aspectos negativos usted ha observado?

Actualmente el personal dentro del área tiene diferencias laborales, constantemente hay problemas de comunicación y ausentismos del personal.

4.- ¿Cree usted que su remuneración y beneficios son apropiados por el trabajo que realiza?
¿Explique por qué?

No, para nuestra área solo hay un incentivo por cumplir bien con nuestro trabajo, las horas laboradas extra no cuentan ni alguna otra situación, en ese aspecto siento que si hace falta más motivación.

5.- ¿Considera que el ambiente laboral en el área de nóminas en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO planta Tultitlan es positivo? ¿Por qué?

Por el momento el ambiente laboral se encuentra algo tenso por distintos cambios en el departamento. Así que por el momento no es bueno.

6.- ¿Tiene oportunidades de desarrollo personal, profesional y laboral?

Si en esta empresa eh evolucionado, yo empecé como practicante de nóminas después como auxiliar posteriormente fui encargándome de alguna nómina y ahorita ya soy la encargada de nóminas así que si, si puedo desarrollarme profesionalmente.

7.- ¿Percibe que tiene estabilidad en su puesto?

Si por supuesto.

8.- ¿Qué aspecto considera usted es característico el área de nóminas en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO planta Tultitlán, que le diferencia de las demás organizaciones privadas?

El trabajo comprometido por las personas que han estado aquí desde hace tiempo y ese sentido de pertenencia que tengo en la organización.

9.- ¿Cómo visualiza el futuro de esta organización?

La organización va muy bien está creciendo con mucho potencial, al inicio de toda esta pandemia pensamos que la producción de refresco iba a disminuir, pero todo lo contrario aumento eso quiere decir que la empresa va muy bien.

Capítulo 5. CONCLUSIONES

En esta investigación se han considerado dos variables: el Clima Laboral y la Cultura Organizacional; cuyos elementos han sido evaluados y analizados conjuntamente mediante datos obtenidos tanto mediante la observación, entrevistas y encuestas a los colaboradores y directivos del departamento de recursos humanos en el área de nómina, en la organización EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V. Con la información obtenida se ha diseñado una propuesta de mejora de aspectos identificados como negativos y para el fortalecimiento de otros. A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación y propuesta de mejora:

Conclusiones.

1.-El impacto de las nuevas normalidades para desarrollarse laboralmente a causa del virus COVID-19 ha generado un estrés elevado en toda la población de la organización y no solo de este si no mundialmente, es difícil adaptarse a situaciones totalmente desconocidas de un momento a otro. Las medidas sanitarias para la protección de la salud son de uso obligatorio por la situación actual, se ha tomado en cuenta que esta situación genera un estrés de alto nivel por cuestiones de incomodidad. Esta nueva normalidad ha desatado problemas de clima organizacional dentro del departamento de dicha organización, pero es algo que por el momento se tiene que respetar para protección de todos. Es por eso que ante esta situación no hay una derivación de propuesta de mejora.

2.-El clima laboral en EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C.V. en general es percibido de forma negativa por sus miembros; sin embargo, hay aspectos positivos y otros que se tienen que fortalecer como son: La implementación de una gestión organizacional por procesos, que sin contravenir las normas, agilite la gestión organizacional a todo nivel para que así cada miembro cumpla con las funciones de su puesto laboral; y, el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que retribuyan la excelencia en el desempeño de las actividades de las y los servidores para una mayor motivación y una buen recompensa ante sus esfuerzos, las cuales pueden relacionarse con oportunidades de desarrollo profesional. Así mismo todos los miembros del departamento están abiertos a implementar una propuesta de mejora, ya que es lo que están buscando una mejora dentro del área.

3.- La cultura organizacional en esta organización se caracteriza por: La orientación a resultados, lo cual sería de interés de las y los directivos, quienes además procurarían que sus decisiones preserven el interés general además se caracteriza por miembros que tienen sentido de pertenencia ya que llevan años en la empresa y por su gran compromiso con el trabajo que desempeñan dentro de la organización; Como aspecto negativo destaca la inestabilidad laboral de la mayoría de sus miembros, lo cual pese a que existe un pronunciamiento similar entre quienes consideran tener estabilidad y quienes no, la realidad es que algunos de sus miembros tienen poco tiempo en la organización unos no muchos pero relacionan cuestiones personales con las laborales es por eso la falta de compromiso ante su trabajo.

4.- El personal en su mayoría joven, ha demostrado una predisposición para asumir retos, por tanto, la implementación de mejoras sería posible.

5.- El trabajo en equipo y las juntas con directivos para resolver problemáticas dentro del área es algo que no tienen implementan en este departamento es por eso que la comunicación dentro del mismo es mala.

a) Recomendaciones.

1.-Aprovechar que los directivos del departamento están dispuestos a implementar una mejora en el tema clima y cultura organizacional para promover el cambio y así implementar una reestructura organizacional dentro del área con estrategias de mejora.

2.-Aprovechar las predisposiciones del personal para asumir retos, para compromételos a asumir como propio el reto de implementar la propuesta generada en este trabajo y generar resultados en el corto y mediano plazo.

3.- se recomienda la implementación de buzones de quejas y sugerencias dentro del área y que este buzón lo tenga controlado el directivo del departamento, es posible que el personal exprese mejor sus opiniones y que tomen en cuenta situaciones negativas que se desarrollan, sería anónimo para evitar conflictos y muy bueno para mantener la sana distancia.

b) Competencias Desarrolladas y/o Aplicadas.

Durante mi estancia la EMBOTELLADORA AGA DE MÉXICO S. A DE C. V y la realización del proyecto se usaron y desarrollaron las siguientes competencias:

Se desarrollo la capacidad de observar y analizar desviaciones que presentaba el departamento de recursos humanos en el área de nóminas.

Diseñar técnicas para la recopilación de información y socializar con profesionista para la implementación de las mismas.

Elaborar propuesta de mejora para las desviaciones presentadas.

Adquirir la confianza para dirigirse a directivos del departamento para proponer las soluciones de mejora.

Bibliografía

- A.B, W. (1985). *MANUAL DE PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION* .
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Universidad Católica Santo.
- Andresen, M., & Domsch, M. &. ((2007) “). *Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots*”. Journal of Labor Research, 28: 714-734.
- BERNAL, A. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* .
- Blum, M. y. (1995). *Psicología Industrial*. . México: Trillas.
- Bracho, C. (1999). *Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una organizacion de educacion superior* . tesis octoral universidad nacional experimental simon rodriguez caracas.
- Bradley E. Wright, B. S. (2003). *Satisfacción laboral en el sector público: el papel del entorno laboral*.
- BRUNET, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas, 1987. Mexico: Editorial Trillas.
- Carrada, T. (2001). *La cultura organizacional* .
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría de la Administración*. . México: Mc Graw.
- Crifts, H. y. (1962). *Una reevaluación del modelo del clima organizacional* .
- Dandridge, T. y. (1980). *Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis*.. Academy of Management Review, 5, 77-82.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/.
- DESSLER, G. (1979). Organización y administración, enfoque situacional. BOGOTA : PRENTICE HALL INTERNATIONAL .
- F.M, P. J. (1996). *TRATATO DE PSICOLOGIA LA ACTIVIDAD LABORAL EN SU CONTEXTO VOL. 1* .
- FOREHAND, G. y. (1964). Environmental variation in studies of ognanitational behavior.
- Galup, S. K. (2008). . *The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees*. Journal of Computer Information Systems, pp. 58-68.
- Gamboa, E. J. (2010). Satisfacción Laboral: Descrip ción teórica de sus determinantes. *Revista PsicologiaCientifica.com*, 12-16.
- GARCÍA SOLARTE, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico. En cuadernos de administracion. n Universidad del Valle. Julio-Diciembre,.
- Geovanni Basabe Moreno, M. B. (2013). En *Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial* (págs. 48-63).

- Gracián, B. (2012). *Teorías sobre la Motivación* . Obtenido de Google academico :
http://www.factorhumano.org/attachments_secure/article/9624/teories_sobr
- GUERERO, H. R. (2010). *PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE COORDINACION DE DESARROLLO SOCIAL*.
- Guillén, C. &. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* . MC.Graw Hill interamericana .
- HALPIN, A. y. (1963). *The organizational climate of schools'*. international riview of education.
- HATCH, M. J. (1994). *The Dynamics of Organizational Culture*. The Academy of Management Review .
- Herskovits, M. J. (1948). *EL HOMBRE Y SUS OBRAS: LA CIENCIA DE LA ANTROPOLOGÍA CULTURAL* .
- https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow. (1943). *Wikipedia la enciclopedia libre*
https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow. Obtenido de Wikipedia la enciclopedia libre
https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow:
https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow
- J.C, F. M. (1997). En AMARUEDICIONES, *MANUAL DE PRACTICAS PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL* .
- JARRITOS ¡QUE BUENO SON! (2019). Obtenido de JARRITOS ¡QUE BUENO SON!:
<https://www.jarritosmexico.com/>
- KOLB, D., & RUBIN, I. y. (1985). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporaneos*. Mexico : Prentice hall hispanoamericana .
- Lee, Y. &. (2008). *"Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees*. International Journal of Management, 25(3):.
- Likert, R. y. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*.
- M.D, S. (2004). www.ujat.mx/publicaciones/hitos..
- MAPS, G. (2021). *GOOGLE MAPS*. Obtenido de
<https://www.google.com/maps/place/Jarritos+S.A+de+C.V./@19.6368673,-99.1660265,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x71842e09c4cb73f9!8m2!3d19.6368673!4d-99.1660265>
- Martin, J. y. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. . Organizational Dynamics, 12, 52-64.
- Mason, C. y. (2002). *Grouptask Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups*. Small Group Research, 33, pp. 271-312.
- MENDEZ, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. BOGOTA, COLOMBIA: D.C.: Centro Editorial Rosaria.
- MÉNDEZ, C. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC*. 1. centro editorial rosaria .
- MIRANDA, F. (2021). *GOOGLE FORMS*. Obtenido de GOOGLE FORMS:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfJG2uMtpF_kijf0zE8Xlh6mcgNvnUi4RMnZl7RPz3uMVgsg/closedform

- MIRANDA, F. (2021). *GOOGLE FORMS* . Obtenido de GOOGLE FORMS:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/179odb6illuOdq_sang9mZ0FRMeXuztJQF01XD9OsVEM
- Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento*.
- O'Donnel, K. y. (1993). *Curso de Administración Moderna*. . México: Mc Graw.
- PETITGREW, A. M. (1979). *ON STUDYING ORGANITATIONAL CULTURES* .
- R.G, E. (2007). *CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL VOL.1 VERSION ELECTRONICA* . Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>.
- REEVE, J. (2004). *MOTIVACION Y EMOCION* . MADRID: MCGRAWHILL.
- Ruiz, E. J. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista pasicologia cientifica* .
- Sabino, C. (1986). *El proceso de investigacion* . Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires .
- Sampieri, R. H. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CUARTA EDICION* .
- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. . Organizational dynamics, 12, 13-28.
- SCHNEIDER, B. y. (1968). *Individual differences and organizational*.
- Schwartz, H. y. (1981). *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. . Organizational dynamics, summer, 30-48.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2013). En *Comportamiento Organizacional*. México:.
- Stringer, L. y. (1968). *Herramientas para medir el clima organizacional* .
- TAGIURI, R. (1968). *The concept of Organizational Climate'*. . En: R. TAGIURI y G.
- Taylor, T. D. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management*.
- Vertel, A. d. (2013). *UNIVERSIDAD ISECI OBTENIDO DE ESTUDIOS GERENCIALES*. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons. New York.

